

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**“PROPUESTA DE UNA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS GANADEROS QUE COADYUVE
A MEJORAR SU RENTABILIDAD Y CAPACIDAD COMPETITIVA”**

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

A handwritten signature in black ink, reading "Medina Jaramillo".

MEDINA JARAMILLO TANIA PRISCILA STHEFANY

EJECUTOR

A handwritten signature in black ink, reading "CPC. JOSE LUIS ESPINOZA PEREZ".

CPC. JOSE LUIS ESPINOZA PEREZ

PATROCINADOR

7607
MED



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**“PROPUESTA DE UNA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS GANADEROS QUE COADYUVE
A MEJORAR SU RENTABILIDAD Y CAPACIDAD COMPETITIVA”**

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

DR. CPC. ELBERTH ENRIQUE GARCÍA PANTA
PRESIDENTE

DR. CPC. RONALD FRANKLIN SAVITZKY MENDOZA
SECRETARIO

DR. CPC. OSCAR MANUEL ARELLANO CASTILLO
VOCAL

INDICE

INTRODUCCION	6
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION	6
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN	6
.....;Error! Marcador no definido.	
1.1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	8
1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2.JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.2.1. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.2.2. IMPORTANCIA	11
1.2.3. BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.3.OBJETIVOS	13
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	;Error! Marcador no definido.
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	;Error! Marcador no definido.
CAPITULO II	14
2.REVISIÓN DE LA TEORÍA O MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	;Error! Marcador no definido.
2.2 MARCO TEÓRICO	20
2.2.1 PROSPECTIVA.....	20
2.2.2. DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO ESTRATEGICO.....	23
2.2.3 HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA.....	24
2.2.4. Matriz FODA	24
2.2.5. Planeación Estratégica.	25
2.2.6. Árbol de Competencias de Marc Giget.....	26
2.2.7 Estructura Organizacional (Organigrama).	31
2.2.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	32
2.2.9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	33
2.3 .HIPÓTESIS	42
2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL	;Error! Marcador no definido.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	¡Error! Marcador no definido.
2.4 VARIABLES	¡Error! Marcador no definido.
2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE	¡Error! Marcador no definido.
2.4.3. VARIABLE INTERDEPENDIENTE	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO III	43
3 .METODOLOGÍA: MÉTODOS Y MATERIALES.....	43
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
3.3. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN O RECOLECCIÓN DE DATOS	
¡Error! Marcador no definido.	
3.3.1. Métodos.....	¡Error! Marcador no definido.
3.3.2. Instrumentos(Torres, s.f.).....	¡Error! Marcador no definido.
3.3.3. Materiales.....	¡Error! Marcador no definido.
3.3.4. Procedimientos.....	¡Error! Marcador no definido.
3.4. TIPOS Y TÉCNICAS DE MUESTREO.....	¡Error! Marcador no definido.
3.4.1. Técnicas(Odar, 2012).....	¡Error! Marcador no definido.
3.4.2. Unidad de Análisis	¡Error! Marcador no definido.
3.4.3. Población y Selección de muestra.....	¡Error! Marcador no definido.
3.5. DISEÑO, TÉCNICAS Y USOS DE SOFTWARE.....	46
3.5.1. Diseño de Contrastación de Hipótesis.....	46
CAPITULO IV	46
4.1 RESULTADOS.....	46
4.2 CONTRASTACION DE HIPOTESIS.....	53
CAPITULO V.....	56
5.1 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	56
5.2. DEFINICION DEL SISTEMA	57
5.3. Ubicación y Sucursales.....	57
5.4. Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa	57
5.5. Cartera de Productos.....	59
5.6. Entorno Empresarial.....	61
5.6.1. Características del Sector.....	61

5.6.2. Estructura Orgánica	63
5.6.3. Sistema de Trabajo.....	¡Error! Marcador no definido.
5.6.4. Cultura Organizacional	68
5.6.5. Análisis FODA de EL NORTEÑO.....	69
6 APLICACIÓN A REALIZAR.....	70
7 CUADRO 1. MATRIZ FODA.....	70
8 Cuadro 2. PLAN DE ACCIÓN.....	71
9. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
10. PLANEACION ESTRATEGICA.....	75
10.1 ANÁLISIS INTERNO	77
10.2 ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET	77
11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	79
12. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS	81
13. ANÁLISIS SECTORIAL.....	84
13.1. ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LAS CINCO FUERZAS.....	85
14. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	89
15. CONCLUSIONES	102
16. RECOMENDACIONES	103
17. REFERENCIA BIBLIOGRAFIA	104
18. ANEXOS.....	105

INTRODUCCION

Hoy en día el mundo Globalizado obliga a las empresas a realizar transformaciones radicales en su gestión logrando ser más competitivos en el mercado. Si las empresas orientan sus recursos hacia logro de sus objetivos obtendrán mayor rentabilidad, por lo tanto, su naturaleza debe estar orientado hacia una adecuada dirección estratégica.

Es relevante recalcar que un plan estratégico requiere interrelacionar factores de diversa índole influenciados todos por la incertidumbre que representa el futuro, en particular en el convulso mundo actual.

Y es aquí donde cobran importancia los denominados estudios de futuro, o para decirlo en un lenguaje más formal, donde cobra importancia la prospectiva.

Este nuevo concepto desarrolla la percepción y la previsión de las organizaciones que intentan aprender, las hace más inteligentes, por lo que resulta adecuado emplear métodos novedosos que impriman rigor científico a la anticipación, la prospectiva suple sin lugar a dudas esta necesidad, es más su objetivo en sí mismo.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental hacer un Plan Prospectivo Estratégico que contribuya a encontrar y estudiar en todos sus contextos de la empresa el potencial humano que permita desarrollar toda la estrategia siguiendo unos pasos enfocados al posicionamiento y la productividad.

Las empresas especializadas con un toque diferenciador harán que su comercialización y difusión llegue a un mercado más específico y especializado que no requiera grandes inversiones de capital para alcanzar las metas y la realización y penetración presupuestada.

Dicho proyecto es implementar un Plan Prospectivo Estratégico para la empresa comercializadora de productos ganaderos al año 2035, que identifique de manera clara que la visión de la empresa es ilimitada, contando con la iniciativa de su propietaria, empleados y sociedad en general; orientar y dirigir sus esfuerzos e inversiones a corto

y largo tiempo, fortalecer sus productos exitosos y estimular la innovación que sumada a la tecnología y aplicación de la biomedicina arrojaran los resultados de productos de la mejor calidad con mayores valores agregados en diseño, precio y calidad.

En el presente trabajo se conocerá el entorno de la empresa, dando así una visión más amplia del proceso que debe continuar la empresa para el manejo de su marca y poder ser fuerte y reconocida en el mercado de los productos ganaderos. Esto con el fin de direccionar la empresa en un enfoque más estratégico creando acciones a corto, mediano y largo plazo las cuales contribuirán a la generación de valor, aumento en su rentabilidad y creando un posicionamiento sostenible en el mercado.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

Dado el entorno y la fuerte presión que existe de la competencia, es importante resaltar que uno de los instrumentos de gestión a tener en cuenta es la Prospectiva, siendo uno de los estudios del futuro, por eso es fácil que la confundan con la predicción, la adivinación, la utopía o la ciencia ficción. Pero no se trata de predecir el futuro, ni de adivinarlo, menos de usar objetos que tradicionalmente han sido usados para ello como: la astrología, las cartas, los caracoles, las runas, el café, los cuarzos, etcétera. Tampoco se trata de diseñar la sociedad ideal, la utopía, ni de inventar un posible futuro pesimista, basados en supuestos con la información actual, como lo hace la ciencia ficción.

Mientras más incierto es el futuro, más necesario se hace barajar el campo de posibilidades. En las sociedades modernas, la anticipación se impone en razón de los efectos conjugados de dos factores. En primer lugar, la aceleración del cambio tecnológico, económico y social necesita una visión a largo plazo y en segundo lugar los factores de inercia ligados a las estructuras y a los comportamientos necesitan sembrar hoy para cosechar mañana "mientras más demore un árbol en crecer más rápido se necesita plantarlo".

Las autoras se afilian a las anteriores consideraciones del futuro y de la prospectiva para la realización de la investigación, pues considera que realmente el futuro depende en gran medida de nuestra voluntad de hacer y de cambiar hoy, por tanto considera que la fortaleza de esta teoría está en que a pesar de basarse en las consideraciones del futuro no lo predice, sino que ofrece una guía para lograr los objetivos deseados.

De ahí la importancia de utilizar sus herramientas para la construcción de escenarios probables y deseables que conduzcan las acciones estratégicas de hoy, precisamente ahí radica la importancia de la utilización de sus herramientas que da la posibilidad de organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos del futuro y llegado el caso también, la evaluación

de las opciones estratégicas, ya que, como expresa Michel Godet, prospectivista de excelencia, "la anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción".

Actualmente en el mundo existe una constante de cambios permanentes, donde las tendencias de mercado son una variante constante; el conocimiento de los clientes debido a las facilidades de obtención de la comunicación cada vez es mayor, y la competencia exhaustiva hace que cada vez las empresas deban tener dentro de su deber organizacional, un direccionamiento estratégico, que les permita determinar, cuáles son los factores fundamentales de cambio, los actores, y las variables determinantes para el éxito, con el fin de invertir en recursos y esfuerzos, a través de un mapa estratégico, que le permitirá a la empresa tener una guía para alcanzar el mejoramiento de su posicionamiento, rentabilidad y participación en el mercado.

1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a la investigación exploratoria, realizada por la autora de la presente investigación, se han podido detectar las siguientes limitaciones:

1. La empresa de productos ganaderos, no cuenta con un Plan Prospectivo Estratégico adecuado que le permita tener mejor capacidad competitiva.
2. Se necesita analizar el sistema en cual se desenvuelve "la empresa", sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
3. No se ha realizado un análisis estructural del sistema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afectan.
4. Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto

1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la prospectiva estratégica de la empresa comercializadora de productos ganaderos coadyuva a mejorar su rentabilidad y capacidad competitiva?

1.2 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 JUSTIFICACIÓN

Existen diversos instrumentos de gestión que coadyuva a mejorar la rentabilidad y capacidad competitiva, siendo uno de ellos el Plan Prospectivo Estratégico, porque le va permitir prever y decidir las acciones que pueden llevar a dicha empresa desde el presente hasta su futuro deseado, con la toma de decisiones pertinentes y criterios específicos que den la orientación hacia el logro de los objetivos propuestos. Con este Plan Prospectivo Estratégico en la empresa de productos ganaderos se obtiene una gran capacidad de observación y anticipación de las Oportunidades con respecto a las condiciones internas y externas de la organización.

Los beneficios que presenta el Plan Prospectivo, permiten enfrentar los principales problemas de la organización, como son: La forma de gestionar y mejorar la comunicación interna y externa, fortalecer las relaciones públicas en el sector comercial de productos ganaderos, potencializar las habilidades de administración y establecer las actividades financieras; de esta forma se logrará optimizar el desempeño de la empresa, permitiendo visualizar nuevas oportunidades y amenazas que faciliten la dirección, comportamiento y el liderazgo, dando como resultado el aumento en la participación del mercado y el posicionamiento proyectado en la región.

El Plan Estratégico plantea soluciones de alto impacto para la generación de valor en los procesos que maneja la empresa hacia sus clientes. Se logrará reorganizar e

innovar las actividades administrativas, de mercadeo y finanzas con acciones claramente definidas con base en dicho plan y que generen diferenciación entre sus competidores. Se podrán establecer específicamente las ventajas competitivas de la empresa de productos ganaderos, con la posibilidad de establecer mejores retornos económicos y sociales que generen un crecimiento y posicionamiento en la región a largo plazo.

1.2.2 IMPORTANCIA

La empresa de productos ganaderos tiene un buen porcentaje en las ventas, pero no cuenta con un adecuado Plan Prospectivo Estratégico para encaminar a la empresa hacia un futuro mucho más seguro y adecuado para la misma.

Tanto el dueño como el personal que labora en la empresa, no están capacitados debidamente para trabajar de manera eficiente y eficaz. Con la propuesta de un Plan Prospectivo Estratégico que contribuya a encontrar y estudiar en todos sus contextos de la empresa el potencial humano que permita desarrollar toda la estrategia siguiendo unos pasos enfocados al posicionamiento y la productividad y así se lograrán resultados positivos en la realización de los objetivos planteados.

En el presente trabajo se va a conocer el entorno de la empresa dando así una visión más amplia del proceso que debe continuar la empresa para el manejo de su marca y poder ser fuerte y reconocida en el mercado comercial de productos ganaderos. Esto es con el fin de direccionar la empresa en un enfoque más estratégico creando acciones a corto, mediano y largo plazo las cuales contribuirán al aumento en su rentabilidad y creando un posicionamiento sostenible en el mercado.

1.2.2 BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN

El beneficiario directo es la empresa comercializadora de productos ganaderos, objeto de estudio de la investigación, puesto que es ahí en donde se centra la problemática analizada.

Como beneficiarios indirectos se puede mencionar:

- Al Estado, debido a que si la empresa implementa un Plan Prospectivo Estratégico, le beneficiaría teniendo un reconocimiento en el mercado de comercialización, mejorara su capacidad competitiva y tomará decisiones que ayuden al crecimiento de la empresa, para tener mayores ventas, y mientras más ventas tenga, más impuestos le pagará al Estado.
- A la Universidad Nacional de Piura, porque le demostrará a la sociedad, la calidad y el nivel de conocimiento que tienen los estudiantes.
- A la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, porque va a poder cumplir con los estándares de calidad que exige el CONEAU (Consejo Nacional de Acreditación Universitaria), con lo referido a la Titulación por Tesis.
- A otras empresas del mismo rubro, ya que les servirá de guía para la implementación de un Plan Prospectivo Estratégico, con el fin de lograr su reconocimiento en el mercado de comercialización y mejorara su capacidad competitiva disminuyendo así su capacidad ociosa.
- A la autora de la presente investigación, porque va a obtener más conocimientos y experiencia tanto en la parte metodológica como en la parte temática, para la realización de otros trabajos de investigación o implementación de un Plan Prospectivo Estratégico en otras empresas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un Plan Prospectivo Estratégico para la empresa comercializadora de productos ganaderos que permita mejorar la rentabilidad y su capacidad competitiva.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.
- Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto

CAPITULO II : REVISIÓN DE LA TEORÍA O MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Título: “Plan Prospectivo Estratégico Al Año 2020 para la Empresa Biotecnología Ganadera La Esmeralda” (Graz Tangarife, 2011)

El desarrollo del Plan Prospectivo Estratégico al año 2020 para la empresa Biotecnología Ganadera, estuvo enmarcado en la evaluación, validación, planteamientos y estrategias, para llevar a la empresa a cumplir sus propósitos, mediante el planteamiento adecuado del problema y la generación de objetivos específicos estructurados, se desarrolló el Plan que se presenta finalmente documentado y elaborado para ser puesto en marcha.

Para poder desarrollar adecuadamente el Plan, se definió un marco contextual específico, así como la delimitación del área de influencia de la empresa. Una vez reconocidos la misión, visión, valores corporativos, objetivos y políticas de la empresa, se revisaron una a una las competencias y ventajas competitivas a fin de poder realizar una macro-segmentación adecuada y direccionar el Plan adecuadamente hacia las metas trazadas según sus objetivos.

Revisando los factores internos, se extrajo un buen conjunto de debilidades y fortalezas que arrojaron resultados de empresa fuerte internamente pero con debilidades por mejorar, así mismo se evaluaron las oportunidades y amenazas de la empresa en el sector, lo cual condujo a categorizar a Biotecnología Ganadera La Esmeralda, como una empresa que tiene muchas oportunidades de mantenerse y principalmente crecer ascendentemente en el mercado en el que se desenvuelve.

Es importante resaltar la evaluación desarrollada de la empresa “La Esmeralda” vs sus competidores, los puntos más relevantes revisados fueron, precios, sustitutos, áreas de acción, proveedores, tecnología, entre otros; lo cual ayudo a fundamentar mucho más los posibles escenarios con las variables resaltadas, y facilito información

que permitió ubicar y entregar a “La Esmeralda” una posición frente a sus competidores que indican una leve ventaja competitiva de aprovechar.

En la evaluación del macro-entorno, nacional e internacional, se abrió una puerta de conocimiento de la situación actual de la tecnología utilizada (Biotecnología Ganadera) que permitió a la investigación reconocer el estado actual de las empresas que trabajan en este medio y las que han incursionado últimamente.

Definidas las variables estratégicas, el trabajo se tornó más específico, se revisaron puntualmente cada una de ellas, se definieron los Actores Sociales, se desarrollaron los Objetivos Asociados, se encontraron los objetivos conflictivos y se determinaron las condiciones de negociación para aprovechar las principales posturas de los actores; se establecieron los eventos probables al año 2020, mediante evaluaciones de expertos, lo cual permitió formular los Objetivos Estratégicos y se definieron acciones inmediatas, a mediano y largo plazo para poder cumplir las metas trazadas.

El estudio se formuló a partir del siguiente objetivo general: Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico al año 2020 para la empresa Biotecnología Ganadera La Esmeralda a partir de un planteamiento del problema específico que aqueja a la organización.

La hipótesis planteada en el trabajo de investigación fueron: que en el año 2020 el número de Clientes aumentara en 2 fidelizados al mes, con un crecimiento de 24 por año.

- En el año 2020 el Servicio ofrecido por la empresa se evaluará mediante 4 visitas post-venta al mes por cada cliente.
- En el año 2020 los Ingresos obtenidos serán resultado de 120 servicios vendidos al mes, generando 1440 al año.
- En el año 2020 la Satisfacción se manifestará en 14 servicios vendidos en un año al mismo cliente.

Entre las principales conclusiones encontradas en el trabajo de investigación se pueden destacar las siguientes:

- Al evaluar el desarrollo de la ganadería en la región del Magdalena Medio, se identificó que uno de los principales problemas que se presenta, es el de aceptar tecnologías de punta por la falta de sensibilización del gobierno regional para que se fomente la introducción de Biotecnología Reproductiva en grandes animales.
- Con base en la evaluación detallada de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas descritas en el Árbol de Competencias que circundan el entorno de la Empresa Biotecnología Ganadera La Esmeralda, ésta buscará y presentará estrategias que le permitan ser altamente competitiva y mostrar alternativas más viables para el sector.
- Con el diseño del Plan Prospectivo Estratégico, la empresa Biotecnología Ganadera La Esmeralda, podrá posicionarse en la región del Magdalena Medio y dar a conocer a sus ganaderos las tendencias tecnológicas de Biotecnología e implementarlas en sus fincas para hacerlas mucho más rentables y productivas. También será reconocida como uno de los pilares más sólidos en el surgimiento del sector ganadero de esta región, garantizando estabilidad y respaldo a sus clientes.
- En el Análisis Estructural realizado a la empresa, se definieron las variables internas y externas que en un momento determinado la podrían afectar negativa o positivamente. A la luz del conocimiento, la empresa podrá discernir y optar por las mejores prácticas con el fin de minimizar los impactos desfavorables que estas variables suministren.
- El Plan Prospectivo Estratégico es generoso en la validación de los diferentes grupos de actores que estarán presentes en la toma de decisiones de la empresa, facilitándole escenarios y acciones que tendencialmente le favorezcan sus propios intereses.
- Este Plan le permitió a la empresa conocer sus futuras tendencias, y establecer el Escenario Apuesta más propicio, que estará fundamentado con los eventos más significativos y de mayor peso.
- De acuerdo con los Objetivos Estratégicos formulados, la empresa conoce las posibles acciones a seguir para el cumplimiento de los mismos, define su viabilidad e implementación en un tiempo definido por el Plan, determinando así acciones de ejecución inmediata, a mediano y largo plazo.

Para el desarrollo del Plan se tomaron diferentes fuentes de información, tales como, Entidades de Fomento Ganadero públicas y privadas, agremiaciones ganaderas, revistas especializadas, empresas del sector activas y altamente productivas en otras zonas de Colombia y en países extranjeros. Se tomó información histórica del desarrollo de las principales tecnologías utilizadas por “Biotecnología Ganadera La Esmeralda”, se validó el pasado y presente de las tendencias y se visualizó el futuro de la Biotecnología Ganadera y el mercado.

Con los insumos recolectados y establecidos, se formularon los objetivos específicos de la investigación, se definieron las diferentes técnicas a emplear en la definición del Plan Prospectivo Estratégico y se establecieron los diferentes métodos de investigación, que permitieran lograr los objetivos previamente planteados.

Una vez culminados los análisis, investigación y desarrollo, se formulan una serie de acciones y recomendaciones, las cuales realizadas dentro del marco conceptual y contextual, permitirán a la empresa “Biotecnología Ganadera La Esmeralda ” estar un paso adelante en las acciones propias y de sus competidores, lograr el posicionamiento planteado, mantenerse en el mercado, ampliar su cobertura a otras zonas no atendidas actualmente, ser Pionera y Líder en su área de influencia y cobertura actual; garantizando su reconocimiento, su calidad, la satisfacción de sus clientes y cumpliendo su frase predilecta, “Porque La Ganadería Merece Lo Mejor”.

Título: “Plan Prospectivo Estratégico para la Empresa Almacén y Servicio Chrysler para el año 2022” (Hernandez Hernandez, 2011)

En este documento se basa en un direccionamiento estratégico prospectivo para la empresa Almacén y Servicio Chrysler, en donde se analizaran los actores sociales y los factores críticos para el cambio particulares para la empresa, y determinar un escenario apuesta, con el fin de plantear las bases estratégicas para la empresa.

Este proyecto, aportara a la empresa una estructura organizacional, objetivos claramente definidos que le permitirán permanecer vigente en el mercado, y buscar

obtener mayor rentabilidad, posicionamiento y participación en las actividades que realiza en Bucaramanga y su área Metropolitana para el 2022.

Actualmente, la empresa que fue fundada en 1973, con 38 años de experiencia en el mercado, en el mantenimiento, reparación y suministro de repuestos de vehículos, no cuenta con una estructura organizacional definida, procesos establecidos, ni objetivos claros, constituyéndose como una debilidad frente a la competencia, que podrían mejorar significativamente al desarrollarse dicho documento, a partir del análisis de los factores críticos de cambio y el direccionamiento adecuado de las estrategias, maximizando las utilidades para la organización.

Para desarrollar este estudio, fue necesario desarrollar diferentes fases, en las que se encuentran el análisis del interno de la empresa, sus procesos y organización estructural, el análisis del macro entorno particular de la organización donde se podrán detectar las oportunidades y amenazas, seguido de la detección de las variables estratégicas de cambio para la empresa, y de esta manera la elección del escenario apuesta, para plantear la estrategia clave que debe desarrollar la empresa en busca del éxito que necesita.

El desarrollo de este trabajo, aportara una guía, en la que el lector entenderá las fases del direccionamiento estratégico , utilizando la técnica de la prospectiva, para encaminar a la empresa hacia un futuro mucho más seguro y adecuado para la misma.

El estudio se formuló a partir del siguiente objetivo general: Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para la empresa Almacén y Servicio Chrysler, a partir de un planteamiento del problema (inconveniente, reto u oportunidad), específico que aqueja la organización.

Entre las principales conclusiones encontradas en el trabajo de investigación se pueden destacar las siguientes:

- La empresa Almacén y Servicio Chrysler, no cuenta actualmente, con un direccionamiento estratégico, que le permita conocer el sistema en el que se desenvuelve, los actores sociales y las variables claves de éxito , que le

permitirán encaminar su estrategia, para obtener un aumento de rentabilidad, posicionamiento y participación en el mercado.

- La Metodología utilizada para el trabajo, consiste en un Plan Prospectivo Estratégico, en donde a partir de la Prospectiva, se pronostica el Escenario apuesta en el que debería estar la empresa de manera particular, para resolver el problema planteado.
- La empresa Almacén y Servicio Chrysler, actualmente, no cuenta con un organigrama definido, para lo cual, se realizó una estructura Vertical por parte del autor, siendo esta la más apropiada, de acuerdo a las actividades, procesos y áreas específicamente para la Organización.
- Según el Análisis del Árbol de Competencias, la empresa Almacén y Servicio Chrysler debe lograr a futuro buscar una mejor ubicación de sus instalaciones, invertir en herramientas de última tecnología, definir claramente cada uno de sus procesos, invertir en personal altamente calificado, implementar un sistema de CRM que permita mejorar la relación con actuales clientes y nuevos, en Bucaramanga y su área metropolitana.
- El Análisis de la Matriz de Factores Internos de la Empresa Almacén y Servicio Chrysler, evidencia que la organización se encuentra en intervalo de calificación medio bajo, por tanto se requiere mejorar invirtiendo en conocimiento, además de implementación de nuevas tecnologías, definiendo claramente cada uno de sus procesos para brindar un servicio con mayor rentabilidad y tiempos menores de entregas, para lo cual, es necesario reforzar también la planeación organizacional, y reforzar programas de CRM y servicio posventa, que permita a la organización generar valor agregado para sus clientes.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 PROSPECTIVA

En todos los casos, los estudios de prospectiva se convierten en el insumo principal para la formulación de los planes y programas de desarrollo científico, tecnológico e industrial de los países desarrollados, países en proceso de industrialización y de los países emergentes. Ello se debe a que la prospectiva permite identificar:

- a) Las necesidades de la población y de las empresas en la sociedad futura.
- b) Las tecnologías emergentes que permitirán satisfacer dichas necesidades.
- c) Los programas de investigación y desarrollo (I + D) de nuevas tecnologías, en los casos que no exista una tecnología emergente en este momento.

La mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta las líderes de la microelectrónica y las telecomunicaciones, así como bancos de inversión y trading companies, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.

La prospectiva permite la incursión en los posibles escenarios futuros, no para predecir la ocurrencia de un determinado evento sino más bien para identificar las fuerzas que impulsan el cambio social. Es una actitud, un proceso intelectual, orientado hacia la acción que emplea técnicas particulares para hacer expresar los deseos difusos, que una vez puestos al día modifica el presente y por ende actúan sobre el futuro¹.

Este “estado de actitud” orientado a la acción se sintetiza en tres ideas básicas:

- El futuro no está escrito, está por hacerse. Debido a esto, la prospectiva no puede confundirse con la previsión en el sentido técnico, la cual está excesivamente marcada por la cuantificación y la extrapolación de tendencias. La prospectiva apuesta en cambio a un futuro decisivamente diferente al pasado.

¹ MEDINA, Javier. La prospectiva humana y social: alternativa de la nueva generación para América Latina. (En Línea) (Citado 13 de Agosto de 2011). Disponible en: <http://moodle.eclac.cl/moodle17file.php/1/material_del/documentos/grupo5/la_prospectiva_humana.pdf>

- El futuro es la razón del presente. Por tanto lo que se experimente en el futuro es el resultado de las acciones del pasado, y lo que se desea explica las razones del presente.
- La anticipación es necesaria para iluminar la acción. la prospectiva es una reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles, ella no pretende eliminar la incertidumbre con una predicción ilusoria, sino tan solo reducirle todo lo posible y tomar decisiones que vayan en el sentido de lo deseado.

La prospectiva es una herramienta de apoyo a la estrategia y de observación del entorno a largo plazo que tiene como objeto la identificación temprana de aquellos aspectos que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro.

Actualmente se han desarrollado varios campos de aplicación de la prospectiva, entre los que destacan:

- Prospectiva Tecnológica. Esta se ocupa de la relación entre creaciones tecnológicas y su impacto social.
- Prospectiva Social. Se orienta al análisis de las crisis de las sociedades, sobre todo por lo que representa la industrialización y la aparición de la sociedad de la información.
- Prospectiva Territorial. Se refiere a la prospectiva de un espacio dado donde adquiere más importancia la variable territorial.
- Prospectiva Estratégica. Considerada como una herramienta poderosa de conocimiento y de gestión para pensar el futuro más allá de la rutina y dirigir la acción hacia acciones estratégicas.
- Prospectiva Política. Vinculada a la identificación de los problemas y de sus políticas y los impactos que estas provocarían en el futuro.

La importancia del ejercicio prospectivo radica entonces en focalizar estratégicamente los esfuerzos con el fin de lograr un escenario apuesta a un futuro deseable para la organización.

El resultado de los análisis prospectivos nunca será algo que deba tomarse como una verdad que necesariamente va a ser cumplida. Serán solo posibles provisiones o escenarios que podrán variar según vayan cambiando algunas de las múltiples variables que estarán siempre presentes en el desarrollo de cualquier política. Y es posible que las predicciones que se hagan para dentro de veinte años tengan que ser cambiadas al cabo de tan solo uno. Pero como es natural, en cualquier caso, es preferible tener una cierta previsión sobre cómo puede evolucionar el futuro que no hacer ningún tipo de previsión sobre él. Esa es la función de la Prospectiva.

- **Modelo Prospectivo.** Todo proceso prospectivo tiene como punto de máximo interés el diseño de un escenario probable y de varios escenarios alternos. Puesto que el trabajo de los escenarios supone conocer las variables que los integran. Es indispensable realizar una fase previa para identificar los elementos de que constarán los escenarios².

Como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo. Adicional a lo mencionado es necesario añadir, en su momento, el conocimiento de los intereses, alianzas y conflictos de los Actores Sociales. La siguiente es una visión general del Modelo Prospectivo con sus resultados y referencias a las técnicas que pueden emplear en cada caso.

² MOJICA, Francisco José. TEORIA Y APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA, El futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos. Bogotá (en línea) (Citado 13 de agosto, 2011).

Tabla 1. Modelo Prospectivo³

ETAPAS	RESULTADOS	TÉCNICAS
1. Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno.	Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando.	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz Dofa • Árbol de Competencias de Marc Giget.
2. Identificación de "variables estratégicas"	Detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Igo (Importancia y Gobernabilidad) • Análisis Estructural
3. Estimativo y Diseño de Escenarios.	Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un "escenario apuesta"	<ul style="list-style-type: none"> • Delphi • Análisis Morfológico • Ejes de Peter Schwartz
4. Detección del comportamiento de los Actores Sociales	Descripción del poder que manejan y de las posibles jugadas de los Actores Sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Juego de Actores
5. Estrategias para lograr el escenario apuesta	Diseño de objetivos, detección de acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Igo (Importancia y Gobernabilidad) • Árboles de Pertinencia

2.2.2 DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico, "Es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y reflexión sobre circunstancias presentes y previsibles, coadyuva una definición de la Dirección estrategia", esta herramienta es fundamental, para le empresa, debido a que actualmente no cuenta con un conocimiento endógeno de la organización, ni exógeno del ambiente, en el cual interactúa, haciéndolo frágil frente a las cada vez mayores exigencias del mercado y la competencia que lo rodea.

³ MÓJICA, Francisco José. TEORIA Y APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA, El futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos. Bogotá (en línea) (Citado 13 de agosto, 2011).

La Prospectiva como complemento del Direccionamiento Estratégico, conjuga otra disciplina, en la manera que “manera de concebir un futuro deseado, así como los medios para alcanzarlo”, con el fin de ayudar a los actores sociales a elegir la mejor alternativa y comenzar a construirla desde ahora”, así de esta manera se puede entender el mejor escenario en el que debe estar la empresa, para poder influir en el futuro de la organización.

Un Direccionamiento Prospectivo Estratégico, es la propuesta, para poder analizar el caso particular de la empresa, ya que le permitirá determinar y estructurar la estrategia que deberá utilizar, para mejorar sus resultados.

2.2.3 HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA

2.2.3.1 Matriz FODA

La Matriz FODA⁴, es utilizada para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. Su finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades que existen en el medio de la industria donde se encuentra.

Mediante la utilización de la FODA, se evalúan Objetivos Estratégicos que se obtienen a corto plazo en cada uno de los factores involucrados, como son, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (factores Internos y Externos) para la organización.

⁴ fuente: www.gestiopolis.com
<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

Figura 1. Matriz FODA- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

	Positivo	Negativo
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

El análisis FODA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato FODA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la planilla estimula a pensar proactivamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

2.2.3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA⁵.

Es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones.

Aunque el proceso en un principio sea lento, incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito de la empresa y su oferta, fundamentado en la obtención de información interna y externa muy exhaustiva, pero realizable.

El plan disciplinado tiene dos grandes componentes, primero, la información básica, que comprende la evaluación (análisis) del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y de su organización dividida en

⁵Hiebing Roman G, Cooper Scott Jr, ¿Cómo preparar el exitoso plan de Mercadotecnia?, Editorial McGraw – Hill Interamericana, México, 1992.

secciones secuencialmente ordenadas; el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio.

El segundo gran componente de la planeación estratégica, es propiamente dicho, el cual se confecciona con información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzado en orden secuencia con los Objetivos y terminando con un presupuesto y calendario de actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlos.

Una vez preparado el plan, debe ser realizado y evaluado. Y aunque la evaluación es el último paso del proceso, con ella comienza de nuevo el método disciplinado, puesto que la evaluación se convierte en parte central de la sección correspondiente a los antecedentes en la preparación del plan para el siguiente proceso, en pro del mejoramiento de la organización”.

Para la aplicación en el proyecto, la planeación estratégica es la parte inicial de la técnica a desarrollar, para conocer los aspectos del Micro y Macro entorno, y de esta manera poder conocer cuáles son los Actores sociales críticos de cambio, que permitirán tener fundamentos para desarrollar un Direccionamiento Estratégico Prospectivo.

2.2.3.3 ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET⁶.

Los árboles de competencia pretenden representar a la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

⁶Mojica Francisco Jose, Los árboles de competencias, estrategia de innovación en la empresa- Ennovate Innovación y tecnología – Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2011.

La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial.

Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene.

Como señala Marc Giget (1989) "se trata de dos conceptos con finalidades diferentes (...) la elaboración de los árboles tecnológicos ha sido generalmente elaborado por las direcciones de investigación o de comunicación, que han encontrado una forma simple y valorativa de presentar hacia el exterior una imagen coherente y exhaustiva de la actividad de la empresa".

La imagen del árbol tiene sus virtudes. Sirve, primeramente, para retomar la fórmula de Marc Giget que: "la empresa no debe morir con su producto". No es necesario si una rama enferma cortar el tronco. En este caso de enfermedad, conviene volver a desarrollar la sabia de las competencias hacia nuevas ramas de actividad que se correspondan con su "código genético".

Para la aplicación en el proyecto, El árbol de competencias, es una herramienta de utilización en el proyecto, ya que con su utilización, permitirá conocer y analizar el Pasado, Presente y Futuro particular de la empresa.

► Matriz EFI⁷.

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos: La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación. Para la aplicación en el proyecto, esta matriz MEFI se utilizará en el proyecto para analizar a nivel interno las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y de esta manera poder identificar cuáles son los factores de críticos de Cambio.

⁷Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>.

➤ **ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LAS 5 FUERZAS.**

También llamado el Diamante de Michael Porter, en el cual se proponen cinco Fuerzas, que según su teoría, son las que fundamentan la estructura de cada empresa, sus fases son:

- ❖ **Ingreso de competidores.** Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras existentes para evitar la entrada de competencia.
- ❖ **Amenaza de sustitutos:** Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio más bajo.
- ❖ **Poder de negociación de los compradores:** Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables.
- ❖ **Poder de negociación de los proveedores:** Análisis de los proveedores de materias primas, cuantos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos, o son pocos o es un monopolio.
- ❖ **Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes:** Como es la competencia, hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

Para la aplicación en el proyecto, Las cinco fuerzas de Porter, sirve para evaluar de manera genérica las estrategias para cualquier empresa de la industria, sin embargo para EL NORTEÑO, se muestra como un guía para diagnosticar el sector en el cual se encuentra, de acuerdo con cada uno de los elementos que afectan de manera positiva o negativa a la organización.

➤ **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)⁸.**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Para la Aplicación en el proyecto, La matriz de perfil competitivo, sirve para que la empresa comercializadora de productos ganaderos mida los factores críticos de éxito, frente a sus principales competidores, con el fin de evaluar cuáles son sus principales fortalezas y debilidades frente a los mismos, y de esta manera, identificar las ventajas competitivas con las que cuenta en el mercado.

➤ **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

⁸Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

2.2.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)⁹.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización.

Los organigramas son importantes en toda empresa ya que están nos indican.

- Una organización establecida dentro de la empresa
- División de Funciones
- Niveles de Jerarquía
- Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Comunicación
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa.

Finalidad del Organigrama.

- Reflejar las organizaciones existentes
- Consignar las organizaciones propuestos
- Medio para comunicar al personal la estructura de la organización.
- Indicar las relaciones de trabajo y de líneas de autoridad.
- Identificación de cada trabajador con la labor que hace y sector que pertenece.

Características de un Organigrama:

- Debe de ser lo más sencillo y claro posible, no debe caer en muchos detalles; se recomienda no desarrollar muchos puestos.
- Debe contener solo el nombre de la Función o Puesto de trabajo; pero si queremos colocar el nombre del dueño del puesto debemos colocarlo dentro del cuadro pero con una letra de menor tamaño.

⁹Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/30/organig.htm>

- Las casillas de funciones deben de ser rectángulos horizontales.
- Debe de tener la fecha cuando se elaboró.

2.2.3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De la estrategia a los resultados. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), originalmente desarrollado por Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inicio se desarrolló como un sistema de medición mejorada, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier empresa. Surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la organización.

El enfoque del Cuadro de Mando Integral lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su Visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.

El Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores.

“Con la utilización de esta herramienta, más allá de establecer la Visión, la Misión, Valores Corporativos y analizar el Macro ambiente y el entorno cercano, es dar a conocer a todo el personal involucrado en la empresa. Hacer conocer la metodología de gestión estratégica, compartirla, porque si no se realizan estas actividades previas, suele suceder que las acciones a implementar en lugar de actuar favorablemente dentro de la empresa, tenderán a llevarla al fracaso”¹⁰.

¹⁰ www.eumed.net/libros/2005/lmr/15.htm

2.2.3.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones.

Aunque el proceso en un principio sea lento, incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito de la empresa y su oferta, fundamentado en la obtención de información interna y externa muy exhaustiva, pero realizable.

El plan disciplinado tiene dos grandes componentes, primero, la información básica, que comprende la evaluación (análisis) del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y de su organización dividida en secciones secuencialmente ordenadas; el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio.

El segundo gran componente de la planeación estratégica, es propiamente dicho, el cual se confecciona con información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzado en orden secuencia con los Objetivos y terminando con un presupuesto y calendario de actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlos.

Una vez preparado el plan, debe ser realizado y evaluado. Y aunque la evaluación es el último paso del proceso, con ella comienza de nuevo el método disciplinado, puesto que la evaluación se convierte en parte central de la sección correspondiente a los antecedentes en la preparación del plan para el siguiente proceso, en pro del mejoramiento de la organización”.

Para la aplicación en el proyecto, la planeación estratégica es la parte inicial de la técnica a desarrollar, para conocer los aspectos del Micro y Macro entorno, y de esta manera poder conocer cuáles son los Actores sociales críticos de cambio, que permitirán tener fundamentos para desarrollar un Direccionamiento Estratégico Prospectiva

❖ LA RENTABILIDAD

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

La rentabilidad mide el grado al que genera utilidades del uso de sus tierras, mano de obra, administración y capital. Los índices financieros y los valores que miden la rentabilidad se calculan de los datos del balance general y del estado de ingresos y gastos.

Las autoras María Ángeles Goxens y José María Gay manifiestan que El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se gana a través de la cuenta de pérdidas y ganancias, con los que precisa para poder desarrollar la actividad empresarial. Es un concepto, éste de rentabilidad, que va totalmente unido al beneficio empresarial obtenido, ya que relaciona dicho beneficio con la magnitud que directamente lo ha provocado.

A fin de determinar la rentabilidad, se trabaja tanto con el beneficio después de impuestos como , en ocasiones, con el beneficio antes de impuestos, comparándose ese beneficio, ya sea antes o ya sea después de impuestos, con una serie de magnitudes a fin de comprobar cuál ha sido y a cuánto asciende la rentabilidad empresarial.

La rentabilidad considerada como beneficio no es un elemento de la determinación de la eficiencia de la empresa, ya que se ha demostrado insuficiente, y en esto coincidimos con Ana María Castillo y Dolores Tous que manifiestan que este postulado es, cuestionado a la luz de las insuficiencias del beneficio como medidor de la eficiencia empresarial y del comportamiento real de las empresas.

Por otra parte, la eficacia implica elegir las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficacia.... Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficiencia. De hecho, Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Isabel del Val considera que la eficacia es el grado en que una organización logra o realiza sus objetivos puestos que:

- Toma en consideración un amplio número de variables de los departamentos y de la organización.
- Es un problema complejo por la diversidad de variables de distintos niveles que entran en su consideración y porque ha de hacer frente a la dificultad que supone cuantificar ciertas metas y actividades implicadas.
- Evalúa el alcance en que los objetivos múltiples se logran

Implica:

- a. Productividad
- b. Rentabilidad
- c. Bienestar de los empleados
- d. Satisfacción de los clientes

De acuerdo con Baca, “desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto”.

Por otra parte, Guiltinan plantea desde el enfoque de Marketing, que “la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrada a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión, de la empresa”.

Integrando las anteriores definiciones se puede afirmar que al tratar de definir la rentabilidad lo que cambia es el enfoque desde donde se mire el concepto y no su esencia, razón por la cual se puede afirmar que la rentabilidad es el o la búsqueda que todos deseamos obtener en un resultado positivo con nuestra inversión y cuanto mayor

sea dicha rentabilidad, mejor porcentaje o tasa de ganancia obtenida por la inversión de un capital determinado.

La rentabilidad se caracteriza en la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza. En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores).

La rentabilidad toma el mismo camino que la transformación de datos en planes de acción por parte de los mercadólogos. El escenario uno es evaluar lo que se mide y cómo se mide. El escenario dos es condensar los números y las medidas de reportes difusos en algo breve y útil. Y el escenario tres es crear análisis de objetivos y un reporte central para medir el desempeño y ayudar a determinar la manera de ir hacia delante.

Por otra parte, Feltham and Ohlson (1995) encuentran que la rentabilidad futura y el valor de una empresa dependen de la rentabilidad actual y el crecimiento de los activos netos. Siguiendo a Gitman desde el punto de vista de la Administración Financiera, “la rentabilidad es una medida que relaciona

Los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad”

❖ RATIOS DE RENTABILIDAD

Estos ratios sirven para comparar el resultado con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden cómo la empresa utiliza eficientemente sus activos en relación a la gestión de sus operaciones.

- Beneficio neto sobre recursos propios medios

Es la rentabilidad que obtiene el accionista como medida sobre el valor en libros de estos. Debe ser superior al coste de oportunidad que tiene el accionista, ya que lo de contrario está perdiendo dinero.

$$\text{Beneficio neto sobre recursos propios} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios medios}}$$

- Beneficio neto sobre ventas

Este ratio engloba la rentabilidad total obtenida por unidad monetaria vendida. Incluye todos los conceptos por lo que la empresa obtiene ingresos o genera gastos. Ratios muy elevados de rentabilidad son muy positivos; éstos deberían ir acompañados por una política de retribución al accionista agresivo.

$$\text{Beneficio neto sobre ventas} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Beneficio después de impuestos}}{\text{Im porte de las ventas}}$$

- Rentabilidad económica

Indica la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre el activo, es decir, la eficiencia en la utilización del activo.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAIT}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos y tributos}}{\text{Activo total}}$$

- Rentabilidad de la empresa

Mide la rentabilidad del negocio empresarial en sí mismo. Pues mide la relación entre el beneficio de explotación y el activo neto.

Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa, pues la empresa contará con una mayor rentabilidad, es decir, mayores beneficios en relación a sus activos.

$$\text{Rentabilidad de la empresa} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Activo total neto}} = \frac{\text{Ingresos explotación} - \text{gastos explotación}}{\text{Activo} - \text{amortización} - \text{provisiones}}$$

- Rentabilidad del capital

Mide la rentabilidad del patrimonio propiedad de los accionistas, tanto del aportado por ellos, como el generado por el negocio empresarial.

Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

$$\text{Rentabilidad del capital} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}} = \frac{\text{Beneficio} - \text{impuestos}}{\text{Fondos propios}}$$

- Rentabilidad de las ventas

Mide la relación entre precios y costes. Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa, pues se obtiene un mayor beneficio por el volumen de ventas de la empresa.

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ventas}}$$

- Rentabilidad sobre activos

Ratio que mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activo total}}$$

- Rentabilidad de los capitales propios

Ratio que mide la rentabilidad de los capitales propios invertidos en la empresa en relación con el beneficio neto obtenido.

$$\text{Rentabilidad de los capitales propios} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$$

- Rentabilidad por dividendo

Mide el porcentaje del precio que supone el dividendo por acción. Se puede asociar a una rentabilidad asegurada en el momento de compra. A mayor rentabilidad por dividendo más ventajoso para el accionista pues obtiene un mayor beneficio, en forma de dividendo, por acción comprada.

$$\text{Rentabilidad por dividendo} = \frac{\text{Dividendo}}{\text{Acción}}$$

- Rentabilidad bursátil de la sociedad

Liga al beneficio neto con la capitalización bursátil. Pudiéndose calcular de dos formas distintas.

$$\text{Beneficio neto sobre la capitalización bursátil} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitalización bursátil}}$$

Otra medida más exacta de la capacidad generadora de rentas de la empresa cotizada relaciona el "cash flow" con la capitalización bursátil.

$$\text{Rendimiento Cash - Flow sobre capitalización bursátil} = \frac{\text{Flujo de efectivo}}{\text{Capitalización bursátil}}$$

- BPA - Beneficio por acción

Es el beneficio neto consolidado después de minoritarios, entre el número de acciones ajustadas. El crecimiento de este ratio es en lo que más debe fijarse un inversor, por encima del crecimiento del beneficio total, ya que puede darse el hecho de empresas con elevados crecimientos de beneficios pero que al realizar ampliaciones de capital diluyen esta evolución. Es el rendimiento que recibe cada acción emitida, siendo una de las variables más importantes para valorar la rentabilidad de una inversión en acciones.

$$\text{Beneficio por acción} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Número de acciones}}$$

❖ LA COMPETITIVIDAD

Es una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno. Los colectivos son: accionistas, directivos, empleados y acreedores.

Evaluación competitividad de la organización Como indicadores más representativos tenemos:

1. Posicionamiento en el sector
2. Innovación tecnológica y métodos de gestión.
3. Eficiencia en los costes de fabricación y utilización de los RRHH.

Afirmaba Porter (1980), que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El uso del término competitividad, presupone que se le otorga a la empresa la capacidad de influir sobre las condiciones de competencia y sobre los resultados de su acción en los mercados. La aspiración competitiva de una empresa pasa por la definición de su estrategia que estará condicionada por las amenazas y oportunidades del entorno en el que se desenvuelva y por las fuerzas y debilidades de la propia estructura empresarial. Dicha estrategia deberá diseñar y combinar un conjunto de actividades (tanto internas como en relación con el exterior de la empresa) orientadas al desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas, tratando de explotar "las actividades que la empresa realiza excepcionalmente bien, los recursos que controla y los conocimientos y aptitudes que domina", todo lo cual le permitirá alcanzar tasas de rendimiento o ganancia superior al promedio del sector.

El objeto de la competitividad es alcanzar, mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa la empresa. Dicha "posición competitiva" indicará el lugar que ocupa por comparación o valoración de un conjunto

de factores con relación a sus competidor esa competitividad empresarial como expresión de la posición relativa de una empresa en su sector o en su entorno competitivo, supone, debido a la ambigüedad derivada de la multiplicidad de variables y factores relacionados con dicho término, la inexistencia de acuerdos a la hora de presentar una medida (o conjunto de ellas) que cuantifique y valore inequívocamente dicho concepto. Por contra, en la literatura sobre el tema resulta habitual la evaluación simultánea de la evolución de múltiples variables

E indicadores (formación del personal y cultura organizativa, imagen corporativa, rentabilidad, capacidad de adaptación al cambio, productividad de la mano de obra, calidad del equipo gerencial, innovación tecnológica, etc.), cuya comparación con otras instituciones asimilables por sus objetivos, ámbito de actuación, tamaño, etc., permiten conocer la posición competitiva que una empresa ocupa en el entorno económico en que actúa

2.2.5.1 FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIA

"la competitividad empresarial "se refieren a la capacidad que demuestra las empresas para conseguir ciertos logros medidos en términos de cuota de mercado o niveles de resultado económico-financiero que, estrechamente relacionado con lo anterior, evalúan el nivel de éxito de la empresa en su rivalidad competitiva con otras que se disputan el mismo mercado. Dicha versión del análisis competitivo supone una visión sesgada del mismo; detrás del nivel de éxito o fracaso alcanzado por una empresa existirán unas causas que expliquen el porqué de dicho grado de consecución. La razón de que unas empresas obtengan mejores o peores resultados en el proceso de rivalidad competitiva con respecto a otras entidades ha venido explicándose por los llamados

"factores de competitividad" que tradicionalmente se han agrupado en torno a tres categorías. No obstante, la línea divisoria entre ellos es difícil de establecer, entendiéndose que actúan en forma interrelacionada de tal suerte que configuran un sistema que dibuja las causas del éxito o fracaso empresarial.

1. Factores macroeconómicos.
2. Factores sectoriales o industriales.
3. Factores internos

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 HIPOTESIS GENERAL

- De qué manera el Plan Prospectivo Estratégico de la empresa comercializadora de productos ganaderos permitirá mejorar la rentabilidad y su capacidad competitiva.

2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- A través de un Plan Prospectivo Estratégico adecuado se realizara un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.
- Realizar un estudio para conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto

2.3 IDENTIFICACION DE LA UNIDAD DE ANALISIS Y LAS VARIABLES

2.4.1 Variable Dependiente: Rentabilidad y Capacidad Competitiva.

2.4.2 Variable Interdependiente: Empresa comercializadora de productos ganaderos EL NORTEÑO S.A.C

2.4.3 Variable Independiente: Prospectiva Estratégica.

CAPITULO III: METODOLOGÍA: MÉTODOS Y MATERIALES

3.1 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es **No Experimental**, porque no se van a manipular las variables de la hipótesis general; es **Transversal**, porque la recolección de los datos se hará en su solo momento definido. Es **Correlacional**, ya que se va a determinar la relación que existe entre las dos variables.(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

De acuerdo al fin que se persigue, el tipo de investigación Aplicada, ya que se utilizarán los conocimientos de la ciencia contable, para aplicarlos en la solución del problema, detectado en el objeto de estudio.(Valderrama, 2007)

Tomando en consideración la profundidad u objeto de estudio, es Descriptiva porque va a describir todos sus componentes en una realidad, respondiendo a las preguntas: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿De qué está hecho?, ¿Cómo están sus partes?, ¿Cuántos? (Bunge, 1972)

3.2 MODELO TEÓRICO

La investigación a realizar tomando en consideración los aspectos teóricos estudiados en el marco teórico, aplicara modelo verbal para la exposición del anteproyecto, así como también se sustentara en bases teóricas escrita por investigadores que trataron el tema, por lo tanto también es histórica el modelo a investigar. La investigación también hará uso de las matemáticas para los análisis estadísticos y para la presentación de la investigación.

3.3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN O RECOLECCIÓN DE DATOS

- **Descriptivo:** Se realizará una descripción minuciosa de la realidad problemática del objeto de estudio, en éste caso la empresa Doing Contratistas Generales S.R.L.

- **Deductivo:** ese método se aplicará en la operacionalización de las variables, porque se está desagregando la variable dependiente e independiente en sus componentes mínimos (indicadores).
- **Inductivo:** a través de las técnicas e instrumentos que se van a utilizar, este método se orientará a la recopilación de datos para su posterior interpretación, análisis, elaboración de conclusiones.
- **Analítico:** Va a permitir analizar datos obtenidos en la investigación a través de la aplicación de los instrumentos.

3.3.1 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.

La población de la empresa, la constituyen todos los trabajadores y el gerente de la empresa; por lo tanto la muestra es intencionada, ya que se trabajará con toda la población.

Nº TRABAJADORES	AREA
02	DIRECCION
04	ADMINISTRACION
05	VENTAS
05	PRODUCCION
04	CONTABILIDAD Y FINANZAS

MUESTRA

N: 20

$$P: 50\% \rightarrow 0.5 \quad n = \frac{1.962 \times 0.5 \times 0.5 \times 20}{0.052 (20 - 1) + 1.962 \times 0.5 \times 0.5}$$

Q: 50% --- 0.5

Z: 95% --- 1.96 $n = 20$

E: 5% ---- 0.05

4.5 PROCEDIMIENTOS

1. Determinar cuáles son las fuentes para la recolección de datos.
2. Determinar el tamaño de la población y realizar el muestreo correspondiente.
3. Determinar las técnicas (encuesta y entrevista) para la posterior elaboración de instrumentos (cuestionarios y guía de entrevista) para la recolección de datos.
4. Se realizará la prueba de validez del contenido, a través de la opinión de expertos en el tema.
5. Se realizará la prueba de confiabilidad
6. Aplicación de los instrumentos.
7. Recolección y procesamiento de análisis de datos.
8. Organización de datos, a través de un tratamiento estadístico.
9. Presentación e interpretación de datos.
10. Discusión de los resultados
11. Conclusiones y recomendaciones

4.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las principales técnicas que se emplearán en la investigación son:

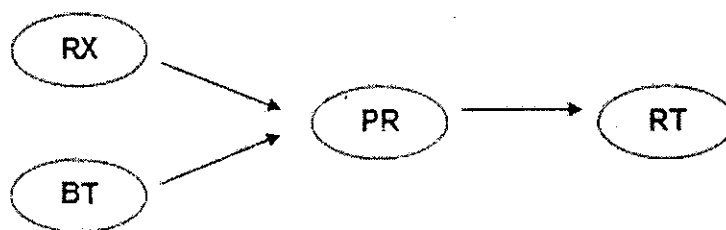
- Observación
- Encuestas
- Entrevistas
- Revisión documentaria

4.7 DISEÑO, TÉCNICAS Y USOS DE SOFTWARE

4.7.1 DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

El diseño a utilizar en este trabajo de investigación, es no experimental transversal. (Caballero, 2004)

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS



RX : Realidad Diagnosticada.
BT : Base Teórica.
PR : Propuesta de Investigación.
RT : Realidad Transformada.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

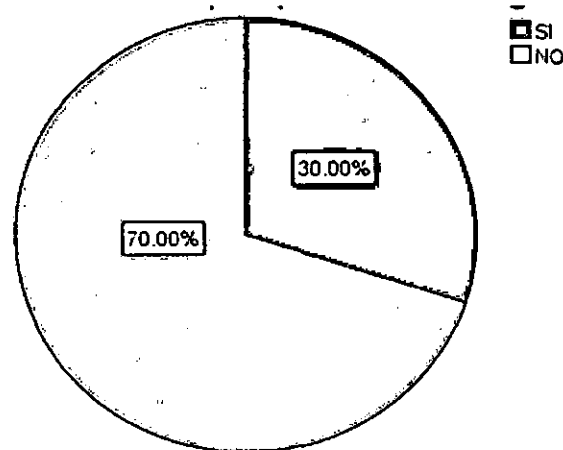
Para la recolección, procesamiento y análisis se utilizó el programa SPSS. Se tabulará la información, haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 21 del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%. Para el análisis de los resultados, se utilizó tablas e indicadores estadísticos tales como media, desviación estándar, rango, y análisis de varianza. Los datos obtenidos de la medición y observación, son registrados en el orden que son recogidos. Los datos se presentarán de manera ordenada, además se utilizará gráficos o cuadros siguiendo.

A continuación se presenta el resultado de la encuesta aplicada a 20 expertos profesionales de las áreas de: dirección, administración, producción, ventas y contabilidad-finanzas de la empresa EL NORTEÑO S.A.C que son conocedores del tema en relación.

Sobre las respuestas formuladas, por los profesionales entrevistados, podemos resumirlas de la siguiente manera:

1. ¿La empresa tiene conocimiento sobre qué consiste prospección estratégica?

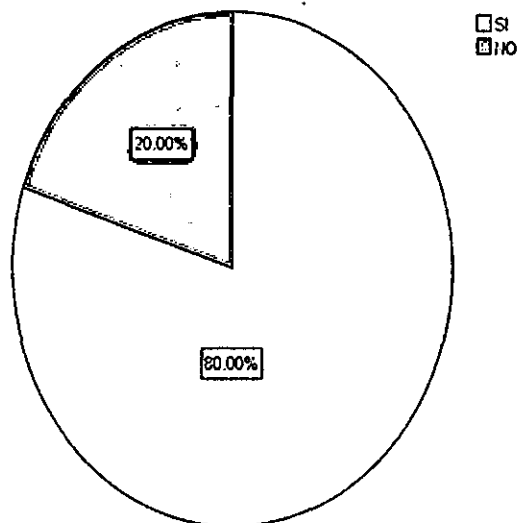
Resultados	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	30.0
NO	14	70.0
Total	20	100.0



El 70% de los trabajadores de la empresa ganadera EL NORTEÑO S.A.C desconocen en que consiste realizar una prospección estratégica, mientras que un 30 % manifestó que tiene conocimiento alguno, sin embargo este no es aplicable en la empresa.

2. ¿Se ha identificado las metas a largo plazo que posee la empresa?

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	80.0
NO	4	20.0
Total	20	100.0

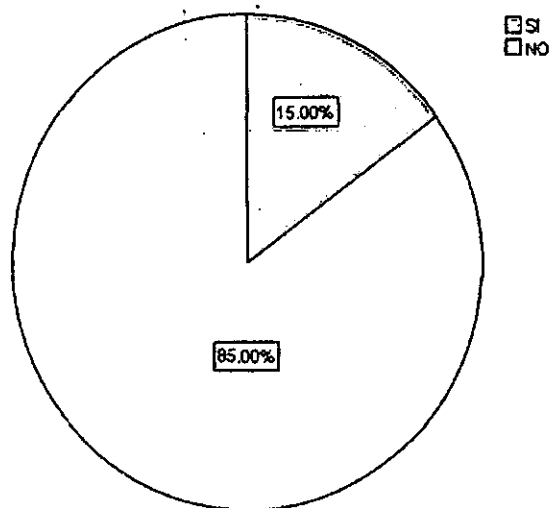


Del total de personas encuestadas el 80 % manifestó que la empresa si posee metas a largo plazo, mientras un 20 % dijo que no. De las personas que respondieron afirmativamente coincidieron en decir que las metas son vía de dirección que permite mantener el control en la empresa.

3. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15.0
NO	17	85.0
Total	20	100.0

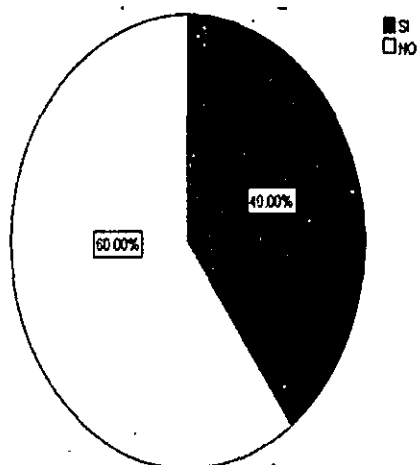
El 15 % de los trabajadores respondieron que la empresa si está cumpliendo los objetivos planteados, mientras que el 85 % de los trabajadores respondió que no, al analizar las respuestas se observó que la mayoría de los trabajadores tiende a confundir metas con objetivos.



4. ¿Se han identificado los factores externos e internos que afectan a la organización?

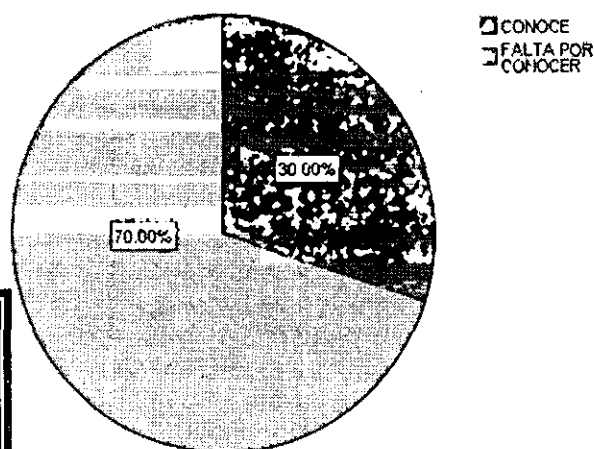
Resultados	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	40.0
NO	12	60.0
Total	20	100.0

El 40 % de las personas encuestadas afirmo que si se han identificado los factores externos e internos en lo que se ve relacionada la empresa, mientras que el 60 % desconoce estos factores



5. ¿Se conoce las oportunidades que presenta la empresa en el entorno actual y futuro? ¿De la misma manera tiene un plan para controlar o influir sobre las amenazas?

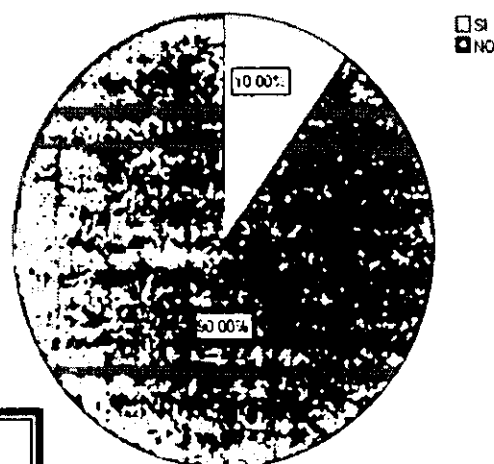
Resultados	Frecuencia	Porcentaje
conoce	10	50.0
falta por conocer	10	50.0
Total	20	100.0



El 50 % de los trabajadores manifestó que se conocen las oportunidades y si se tienen un plan de control sobre las amenazas, mientras que el 50 % restante no.

6. ¿La empresa ha establecido cuales son las estrategias que la diferencia de competencia?

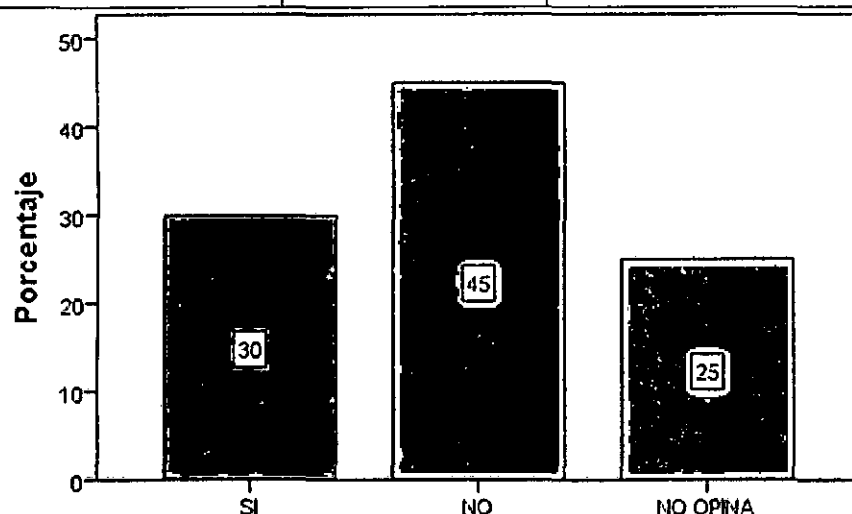
Resultados	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	10.0
NO	18	90.0
Total	20	100.0



El 10 % de los trabajadores afirman que si han establecido las estrategias diferenciales que se tienen frente a la competencia, mientras que un 90 % las desconoce.

7. ¿Cuál es la posición competitiva dela empresa en la prestación de estos servicios?

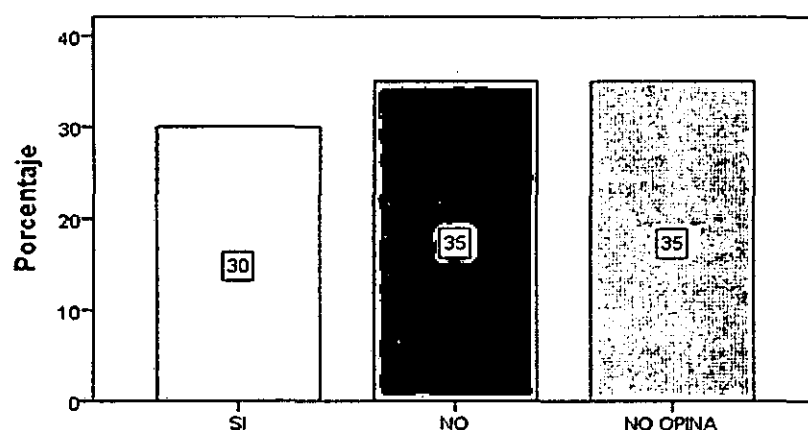
Resultados	Frecuencia	Porcentaje
ALTA	6	30.0
BAJA	9	45.0
NO OPINA	5	25.0
Total	20	100.0



De los trabajadores encuestados el 45 % manifestó que la capacidad competitiva al prestar el servicio es baja, mientras que el 30 % manifiesta que es alta y el 25 % restante prefieren no opinar

8. ¿La empresa conoce culés son sus ventajas competitivas y comparativas?

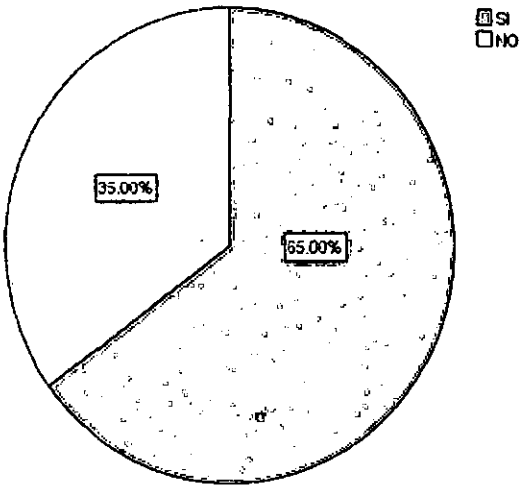
Resultados	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	30.0
NO	7	35.0
NO OPINA	7	35.0
Total	20	100.0



El 30 % de los trabajadores si conoce cuales son las ventajas competitivas y comparativas de la empresa mientras que 35 % de las personas las desconocen y el otro 35 % restante prefiere abstener de comentario alguno.

9. ¿La empresa realiza alguna actividad que le permita determinar la satisfacción de sus clientes?

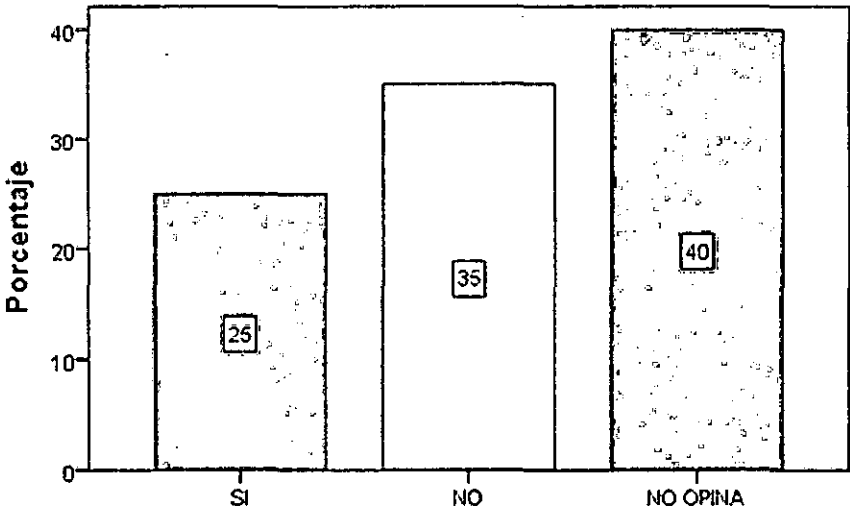
Resultados	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	65.0
NO	7	35.0
Total	20	100.0



El 65 % manifestó que la empresa EL NORTEÑO S.A.C si mide el nivel de satisfacción en sus clientes mientras que el 35 % de estos determinó que no.

10. ¿La empresa ha desarrollado alguna forma o método de evaluación de la rentabilidad?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	25.0
NO	7	35.0
NO OPINA	8	40.0
Total	20	100.0

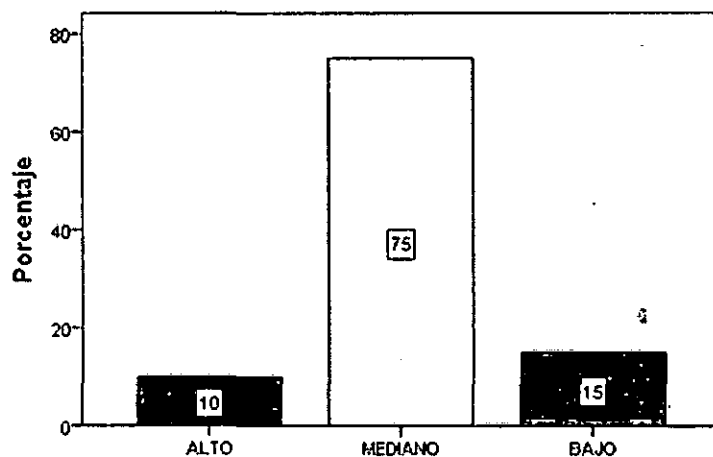


El 25 % de los trabajadores indicaron que la empresa si aplica métodos de evaluación de la rentabilidad como el VAN y TIR, el 35 % de los trabajadores manifestó su desconocimiento sobre este tema mientras que el 40 % restante prefirió no opinar.

11. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa?

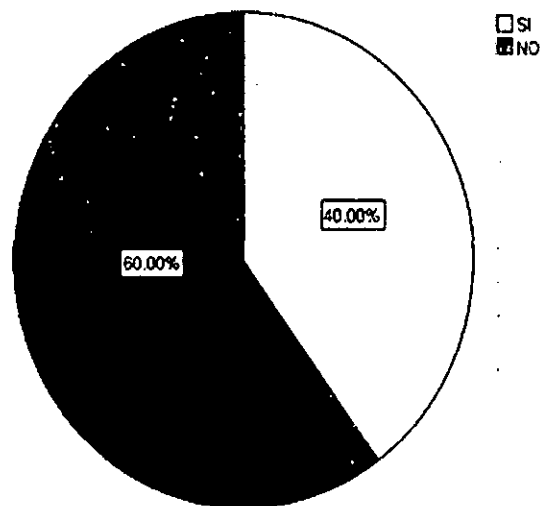
Resultados	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	2	10.0
MEDIANO	15	75.0
BAJO	3	15.0
Total	20	100.0

El 10 % de los trabajadores califico que el nivel de rentabilidad que posee la empresa es alto, el 75 % manifestó que era mediano y el 15 % de los trabajadores los califico como bajo



12. ¿El crecimiento de la empresa se ve reflejado a través de su rentabilidad?

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	40.0
NO	12	60.0
Total	20	100.0



El 40 % de los encuestados manifestó que el crecimiento de la empresa se ve reflejado en su rentabilidad, mientras que el otro 60 % restante manifestó que no existe rentabilidad mas no crecimiento en la empresa.

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 HIPÓTESIS GENERAL

De qué manera el Plan Prospectivo Estratégico de la empresa comercializadora de productos ganaderos permitirá mejorar la rentabilidad y su capacidad competitiva.

Pasos para efectuar el contraste:

➤ **PRIMERO :** Formulación de las hipótesis

1. Primera Hipótesis :Nula H_0

El Plan Prospectivo Estratégico de la empresa comercializadora de productos ganaderos **NO** permitirá mejorar la rentabilidad y su capacidad competitiva

2. Hipótesis Alternante H_1

El Plan Prospectivo Estratégico de la empresa comercializadora de productos ganaderos **SI** permitirá mejorar la rentabilidad y su capacidad competitiva

➤ **SEGUNDO:** Establecer el nivel de significancia

NIVEL DE SIGNIFICANCIA $\alpha = 5\% = 0.05$ ($X^2_{TABLA} = 3,841$)

GRADO DE LIBERTAD = 1

NIVEL DE CONFINAZA = 0.95

➤ **TERCERO:** Elección de la prueba estadística $X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$

O = Valor observado

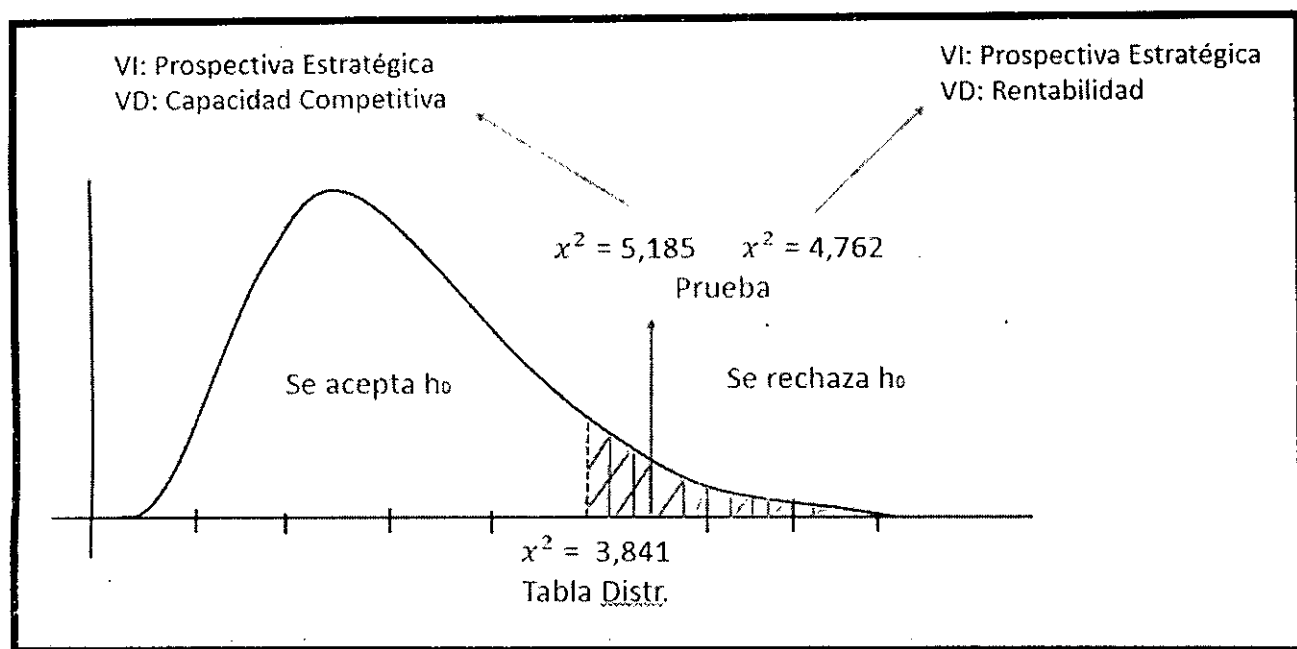
E= Valor esperado

X^2 del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia.

- **CUARTO:** Comparar el valor calculado, con el valor que puede ocurrir por azar
- **QUINTO:** Decisión. H_0 se rechaza.

$$\chi^2 = 5.185$$

$$\chi^2 = 4.762$$



Los valores estadísticos de la del chi cuadrado prueba son ($\chi^2=5,185$ y $\chi^2 = 4,762$) mayores que el valor tabular ($\chi^2= 3,841$), lo que indica que la hipótesis nula es rechazada, siendo aceptada la hipótesis alterna.

➤ **SEXTO:** verificación en la matriz de consistencia

PROSPECCION ESTRATEGICA - CAPACIDAD COMPETITIVA					
			6. ¿La empresa ha establecido cuaies son las estrategias que la diferencia de competencia?		Total
			SI	NO	
1. ¿La empresa tiene conocimiento sobre qué consiste prospección estratégica?	SI	Recuento	2	4	6
		Frecuencia esperada	.6	5.4	6.0
	NO	Recuento	0	14	14
		Frecuencia esperada	1.4	12.6	14.0
Total		Recuento	2	18	20
		Frecuencia esperada	2.0	18.0	20.0

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.185 ^a	1	.023
Corrección por continuidad	2.143	1	.143
Razón de verosimilitudes	5.365	1	.021
Estadístico exacto de Fisher			
Asociación lineal por lineal	4.926	1	.026
N de casos válidos	20		

PROSPECCION ESTRATEGICA - RENTABILIDAD						
			10. ¿La empresa ha desarrollado alguna forma o método de evaluación de la rentabilidad?			Total
			SI	NO	NO OPINA	
¿La empresa tiene conocimiento sobre qué consiste la prospección estratégica?	SI	Recuento	2	0	4	6
		Frecuencia esperada	1.5	2.1	2.4	6.0
	NO	Recuento	3	7	4	14
		Frecuencia esperada	3.5	4.9	5.6	14.0
Total		Recuento	5	7	8	20
		Frecuencia esperada	5.0	7.0	8.0	20.0

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.762 ^a	1	.092
Razón de verosimilitudes	6.614	1	.037
Asociación lineal por lineal	2.436	1	.509
N de casos válidos	20		

Como se puede apreciar, el valor de la prueba estadística cae en la zona de rechazo, por lo que a un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, concluyendo a su vez que Si el Plan Prospectivo Estratégico de la empresa comercializadora EL NORTEÑO S.A.C de productos ganaderos permitirá mejorar la rentabilidad y su capacidad competitiva.

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

5.1. DEFINICION DEL SISTEMA

La empresa a analizar en el presente informe es EL NORTEÑO S.A.C. Los inicios de esta empresa ganadera se remontan a 1990, cuando el Sr. Carlos Seminario Peña compra el Fundo Norte y empiezan una larga trayectoria de proyectos de desarrollo en ganadería, agricultura e industria láctea.

El Fundo Norte – EL NORTEÑO, es una empresa familiar, la cual cuenta con cerca de 300 ha, que le permiten desarrollar una ganadería floreciente. Actualmente cuenta con más de 50 trabajadores, cuyo volumen de producción en derivados de lácteos (Queso Mantecoso de Hierbas Andinas, Queso pasteurizado, Yogurt, Mantequilla, Crema de Leche y otros batidos) es de 10 00kg. Mensuales. Con ventas brutas de S/. 12 000 mensuales aprox.

RAZON SOCIAL	“ EL NORTEÑO “
RUC	20498117725
TIPO DE EMPRESA	Sociedad Anónima Cerrada
GIRO DE LA EMPRESA	Cría de Ganado vacuno y comercialización de productos lácteos
CIU	01211

5.2. Ubicación y Sucursales

Actualmente “EL NORTEÑO”, se encuentra ubicada en el fundo “Norte”, a 15 kilómetros de del Alto Chira- Carretera Huancabamba

5.3. Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa

Misión:

“Somos una empresa piurana dedicada a la producción y comercialización competitiva de productos ganaderos regionales ofreciendo variedad, innovación y alta calidad logrando superar las expectativas de los mismos satisfaciendo así las exigencias de

nuestros clientes, con servicios de calidad acorde con las exigencias y cambios del mercado nacional.

Visión:

“Posicionarnos como la mejor empresa Regional en 2 años, logrando nuevos niveles de éxito competitivo, generando un crecimiento armónico y sostenido de la empresa, de sus colaboradores y excelencia en la satisfacción de nuestros clientes”.

Valores

- Interactuar con el medio ambiente sin causar daño a este.
- Entregar un producto de alta calidad que no afecte la salud humana.
- Enseñar los diferentes valores como el respeto, honradez, entre los diferentes empleados

Políticas

- Mejoramiento productivo de los animales.
- Mejoramiento organizacional de la empresa
- Realizar siempre un seguimiento riguroso de los animales mediante la aplicación de un sistema de trazabilidad.

Objetivos Estratégicos:

- Posicionarse en el mercado regional en un plazo de 2 años.
- Aumentar el nivel de ventas en un 30% anual.
- En Marzo del 2016 lanzar al mercado nuevos productos ganaderos regionales.
- En el año 2017 abrir nuevas sucursales dentro de la ciudad de Piura.

5.4. Cartera de Productos

La empresa se dedica a la producción y comercialización de productos ganaderos regionales, dentro de los cuales se encuentran:

Carne de Vacuno:

Dentro del ganado vacuno que comercializa la empresa, se pueden clasificar las carnes en función de si éstas son carnes blancas o rojas. Las primeras se refieren a las carnes procedentes de animales jóvenes, como la ternera, las rojas son las obtenidas a partir de animales adultos como la vaca. Dentro de las principales carnes de vacuno comercializadas son:

- Ternera de leche
- Añojo (ternera o vacuno joven)
- Novillo o novilla
- Vacuno mayor (buey, vaca y toro)

Leche:

- Leche cruda o bronca: este tipo de leche proviene directamente de las vacas sin pasar por proceso de pasteurización. Se caracteriza por ser una leche sabrosa, exquisita y cremosa. Es un alimento vivo, repleto de bacterias beneficiosas, enzimas, vitaminas y minerales. No está enriquecida de forma artificial. No lo necesita. Se comercializa *envasada en botella de vidrio de 1 litro*
- Leche pasteurizada: esta leche es tratada con calor para destruir las bacterias patógenas. Procesada con una temperatura de 60 a 65 °C durante no menos de 30 minutos, seguida de una temperatura de 70 °C durante 15 segundos con enfriamiento inmediatamente posterior. Es comercializada en botellas de vidrio y bolsas de 1 litro.

Derivados lácteos:

- Queso: los principales quesos que comercializa esta empresa son el fresco y pasteurizado. Siendo el queso Andino el más demandado por ser un queso fresco,

prensado y oreado, que no utiliza ningún fermento, y que en algunos casos “madura” por periodos máximos de 20 días. Se comercializan quesos entre 1kg a 4kg.

- Yogurt: el tipo de yogurt más comercializado es el natural, sometida al proceso de fermentación, sin adicionarle azúcar ni fruta. También se vende el yogurt saborizado el cual contiene saborizantes naturales, destacando como principales sabores fresa, lúcuma y vainilla. Este producto es comercializado con *botellas de plástico de 1 litro*.
- Mantequilla : entre las principales variedades que produce la empresa son:

La mantequilla de nata cruda apreciada sobre todo por su sabor a nata pura, sin el toque de leche cocida debido a la pasteurización.

La mantequilla de nata dulce es la más básica. Se hace con nata fresca pasteurizada.

- Crema de leche o nata: esta crema se comercializa en estado natural que se encuentra de forma emulsionada en la leche recién ordeñada o *cruda, sin haber* pasado por ningún proceso artificial. Se comercializa en pote de 150 gr.

Otros productos

- Toffes de leche: estos dulces cremosos se comercializan en bolsas que contienen de 50 y 100 unidades.
- Natilla: Crema elaborada con leche, yemas de huevo y azúcar. Es vendida en una presentación de 240gr.
- Manjar blanco: crema elaborada de forma natural con de leche, azúcar, bicarbonato de sodio y esencia de vainilla. Es vendida en pote de plástico con un contenido de 240 gr

5.5. Entorno Empresarial

5.5.1. Características del Sector

Dada las condiciones geográficas de la región y la escasez de pastos en la costa piurana, el sector ganadero es un sector poco desarrollado. En el departamento de Piura se desarrolla en los valles y en zonas colindantes con la ciudad, y se caracteriza por ser un tipo de ganadería intensiva. La práctica de crianza de ganado vacuno se realiza con dos propósitos, para la producción de leche-derivados y carne. El sector donde se encuentra la empresa es altamente turbulento debido a la problemática existente de la ganadería piurana que se ve sintetizada en la escasez de orientación técnica y científica y en el alto costo de la tierra en la Costa.

La mayoría de empresas existentes presentan un alto grado de informalidad, respecto al tema tributario; además la mayoría de ellas no cuentan con un Registro Sanitario para cada uno de sus productos, obligado por la Dirección General de Salud (DIGESA), lo que refleja que la calidad de los productos ofrecidos por empresas del sector no están totalmente garantizados.

Clientes:

Tiene como grupo objetivo a personas del NSE A/B entre 5 y 50 años, que buscan consumir la carne de vacuno y productos de calidad y variedad de los mismos.

Además de este tipo de clientes, la empresa cuenta con unos clientes fijos a los cuales se les atiende diariamente. En este tipo de clientes se encuentran algunos supermercados, bodegas, restaurantes entre otros. Siendo los principales clientes potenciales las familias ubicadas dentro de la región de Piura.

Proveedores:

En cuanto a la producción de lácteos la empresa no cuenta con proveedores, debido a que la leche con la que se abastece es proveniente de la crianza del ganado vacuno. La empresa es su mismo proveedor de leche que es usada como materia prima para sacar otra variedad de productos lácteos como el queso, yogures, dulces entre otros que fueron hechos a base de leche.

En cuanto a los insumos requeridos para la elaboración de estos derivados principalmente son azúcar, sal nitro, aceite, conservantes y otros. Estos insumos a utilizar varían tanto en el precio como en los estándares de calidad, por lo tanto en el momento que se realizan las compras es necesario buscar en diferentes lugares para encontrar lo requerido.

Con respecto a los productos lácteos envasados como: leche, yogurt, natillas y crema de leche, la producción de los mismos es tercerizada, con lo cual a la empresa se le entregan los productos finales, es decir ya envasados, y de esta manera la empresa se encarga de colocar la etiqueta y proceder a su venta.

Competencia:

Actualmente, en Piura, son cada vez más las empresas dedicadas a la producción y venta de carne vacuna y productos lácteos. Podemos identificar dentro de todas ellas a las siguientes:

Competencia Directa

En la competencia directa destacan empresas norteñas dedicadas a la comercialización de carne vacuna y productos lácteos en las resaltantes son:

- Prisco S.A.C
- Santa Regina S.A.C
- Coronado S.R.L
- Lácteos Layaya E.I.R.L
- Molinera Juan Pablo E.I.R.L

Competencia Indirecta

En la competencia indirecta se encuentran empresas dedicadas a la comercialización de productos sustitutos de la carne como pescado y pollo. Y otras empresas comercializadoras de productos sustitutos de lácteos.

- Colanfish S.A.C
- Altamar Food Perú S.R.L
- Avícola MIKA&Ssa
- San Fernando S.A.C (empresa productora de leche de soya)

5.5.2. Estructura Orgánica Y Funciones de cada unidad orgánica y personas

Áreas funcionales de las empresas ganaderas:

Es la distribución adecuada de las actividades con el fin de desarrollarlas con una mayor eficiencia y coordinación.

Las áreas funcionales de la empresa ganadera son:

- Área de producción
- Área de mercadeo.
- Área de finanzas.
- Área de recurso humano
- Área de responsabilidad social.
- Área de información

ÀREA DE PRODUCCIÓN: Se encarga de la elaboración y obtención de los productos de la empresa ganadera. Entre las funciones incluidas en el área de producción se encuentran las siguientes:

- Manejo de animales.
- Nutrición.
- Reproducción
- Mejoramiento genético.

- Manejo de praderas.
- Compra de materiales o insumos.
- Manejo del producto
- Control de calidad.

La función de esta área es la de buscar los procedimientos más convenientes para buscar el máximo volumen del producto, con un uso de la cantidad razonable de recursos. Además de estudiar y comparar precios para decidir cuál de ellos es el más conveniente.

ÁREA DE MERCADEO: Incluye las actividades relacionadas con la venta y distribución de los bienes o servicios que produce la empresa ganadera, los cuales deben satisfacer las necesidades de los clientes.

Algunas de las funciones del área de mercadeo son:

- Plantación del mercadeo
- Análisis de la competencia.
- Conocimiento de las exigencias de los clientes.
- Análisis de la oferta y la demanda de los productos.

Es fundamental conocer cómo se comporta el mercado de los productos en la región. La gestión exige ser más proactivos, informarse mejor, buscar nuevos mercados o nuevas formas de vender, abandonado completamente el comportamiento de esperar a que los compradores fijen precios a sus productos.

ÁREA DE FINANZAS: Es el área encargada de administrar los movimientos de dinero y capital utilizados para su funcionamiento.

Entre las funciones de estas áreas tenemos las siguientes:

- Obtención de recursos.
- Elaboración de presupuesto.
- Búsqueda de sistemas de financiación.
- Control del manejo del dinero.
- Análisis de costos (generales y por unidad de producto obtenidos).
- Inversiones

- Contabilidad.
- Diagnóstico de la situación financiera de la empresa.

En algunos caso los productores reciben créditos sin una idea clara de si la empresa está en capacidad de responder a dicho crédito, teniendo que posteriormente recurrir a la venta de materiales, equipos, animales u otras fuentes para cubrir estos préstamos.

Cabe rescatar que el cumplimiento de las Metas. Se deben hacer bajo unas normas éticas, morales y legales que le permitan una rentabilidad justa y equitativa.

ÁREA DE RECURSO HUMANO: Es de vital importancia en el desarrollo de la empresa ganadera. Además de necesitar un mayordomo, necesita la estructuración de un equipo de trabajo motivado y liderado por el gerente o por quienes estén al frente de la organización.

En esta área se determina los medios adecuados para manejar individual y colectivamente los miembros del equipo de trabajo, de tal forma que todos contribuyan a alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Gestión de recursos humanos que incluye motivación, capacitación, trabajo en equipo, etc.
- Vinculación y contratación del personal.
- Desarrollo del personal
- Comunicación
- Remuneración.
- Bienestar social.

La labor de esta área va encaminada a conseguir que todos los trabajadores de la empresa reciban un salario adecuado, tengan la capacitación suficiente para desempeñar su trabajo y se encuentren adecuadamente motivados y comprometidos con sus labores que realizan y con los objetivos de la empresa.

ÀREA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: Esta encargada de velar por el bienestar de las personas con las que se relaciona la empresa y busca que se establezcan relaciones de beneficio mutuo con la comunidad donde está ubicada la finca, los proveedores, los empleados los clientes, los empleados y que se pongan en marcha procesos de producción que no alteren el medio ambiente, sino que lo conserven para las generaciones venideras.

El área de responsabilidad social debe buscar equilibrar la demanda de recursos naturales con la oferta ambiental disponible, al igual que debe fomentar dentro de la empresa un comportamiento ético con sus trabajadores, clientes y proveedores y finalmente deberá contribuir a solucionar los problemas de la comunidad donde se encuentra ubicada.

ÀREA DE INFORMACIÓN: La empresa ganadera debe contar con un sistema de información. Para que esto ocurra deben mantener actualizados e informados los gerentes sobre los datos y registros de cinco tipos de información que son:

Reproductiva, productiva, de salud, económica, y de población e inventarios.

En relación con la información reproductiva, es importante apuntar las fechas y lo que tiene que ver con los partos, los servicios y los chequeos genitales, tanto de machos como de hembras, denominados también palpaciones en el caso de esta ultimas.

En cuanto a la información productiva, dependiendo del tipo de ganadería, se debe registrar;

La leche que producen las vacas en lactancia y las ganancias de peso de los terneros o novillos; para su medida es recomendable pesar tanto la leche como los animales.

La información sobre salud con muy poca frecuencia se registra, pero es fundamental para tener clara la frecuencia con que se presentan algunas enfermedades, sus tratamientos y control y la efectividad de los programas de prevención que se han puesto en marcha. Apuntar lo relacionado con las vacunaciones y tratamientos que usted aplique.

Es muy importantes para las fincas que venden para exportación, puesto que muchos países exigen la tras habilidad para la carne y la le cheque compran.

La tras habilidad es la información sobre el manejo y los tratamientos que se le han realizado al animal durante toda su vida.

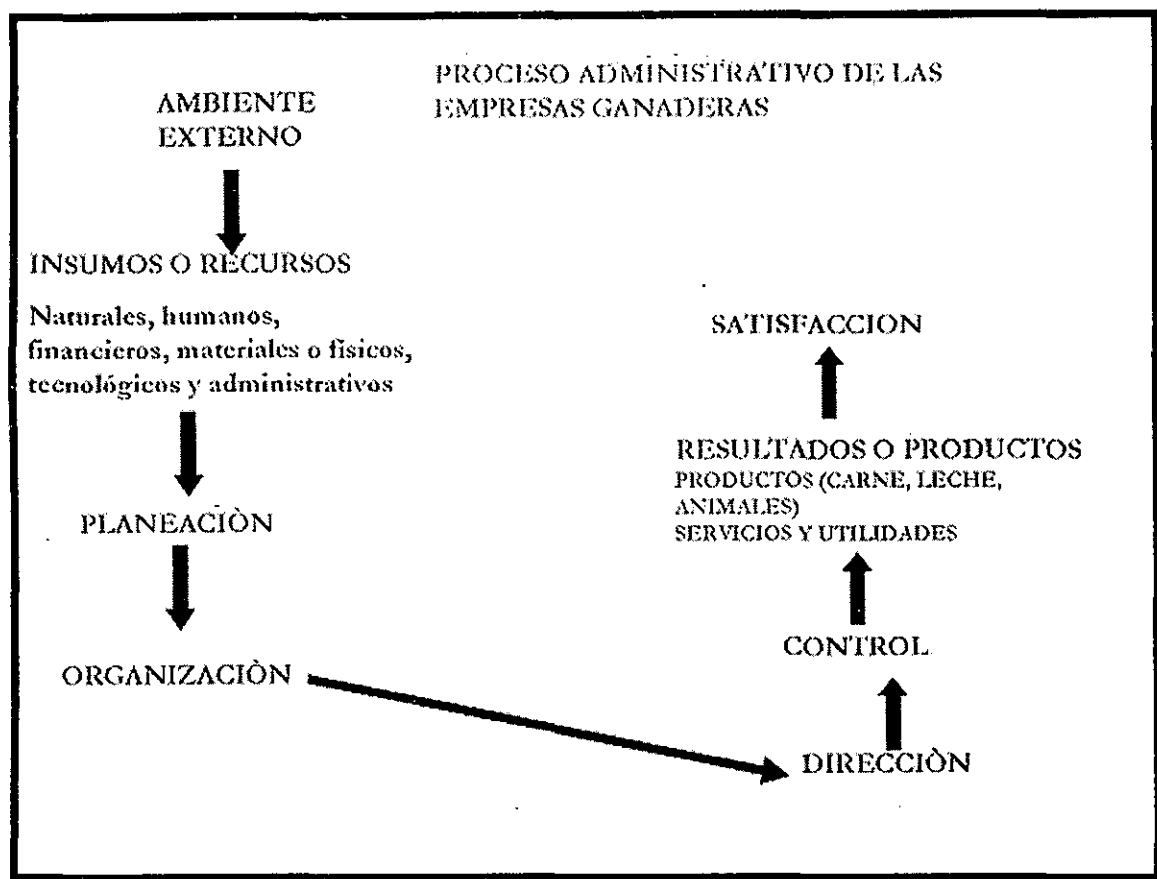
En cuanto a la parte de la información los datos más importantes que se deben llevar son los económicos,

Porque sin esta información no se sabe si la empresa está dejando pérdidas o ganancias.

Finalmente es importante realizar inventarios, cada seis o doce meses y registrar el resultado de los mismos, detallando el número de animales de cada categoría (vacas, toros, etc.). El área de información es el eje central y la herramienta esencial para llevar a cabo los procesos de gestión en la empresa.

GERENCIA REAL

La gerencia real se basa en la realización de las funciones de plantación, organización, dirección y control.



5.5.4. Cultura Organizacional

Existen normas, plasmadas en un documento que reflejan la cultura organizacional de la empresa y cuyo fin es transmitírsela a todos los miembros de la misma.

De esta forma el personal debe cumplir ciertas normas y respetar políticas que ya están establecidas. Hay diversas normas de acuerdo a los diversos procesos que se realizan en la empresa (compras, producción, almacén, venta en tienda y entrega de productos a clientes fijos).

5.5.5. Análisis FODA

5.5.5.1. General

ANALISIS FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">• Alto potencial provincial para la producción vacuna a base de pasturas naturales (a diferencia del engorde de corral).• existencia de un Plan Ganadero Provincial que apunta a incrementar la eficiencia productiva y por tanto disponibilidad de recursos orientados al sector.• Existe una muy buena base genética en los diversos biotipos vacunos, con potencial para incrementar los niveles de producción.• Existencia de técnicas para aumentar la producción en forma rentable.• Extenso territorio , en gran parte solo apto para ganadería• Muy buen nivel de los profesionales de la producción vacuna de carne• Posibilidad de integración vertical (criadores, invernaderos ,frigoríficos, comerciantes, exportadores)• Producción de un alimento de elevada calidad en forma extensiva, orgánica y certificada.	<ul style="list-style-type: none">• Escasa producción local de carne vacuna• Baja capacidad de industrialización en origen• Alto porcentaje de la producción ganadera realizada bajo sistemas muy poco tecnificados• Insuficiente infraestructura y logística (rutas, instalaciones, controles sanitarios, cadena de frío, etc.)• Falta de iniciativas integradas y eficaces de promoción de las carnes vacuna en el exterior• Diferencias marcadas en equipamiento y cumplimiento de las normas sanitarias entre los frigoríficos habilitados para consumo por las provincias y municipios, los habilitados por SENASA.• Dificultad para satisfacer los requerimientos de los compradores externos
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">• Creciente demanda regional de carne vacuna.• Aplicación de la biotecnología y otras tecnologías pecuarias• Reanudación del crecimiento de la economía mundial. País que mejora su nivel de vida, aumenta el consumo de carne vacuna• Crecimiento de la demanda global de carnes para destino industrial o no diferenciado (commodities), pero también de la demanda de cortes de calidad en mercados emergentes y de productos diferenciados.• Mayor canalización de ventas a través de supermercados.• Posibilidad de promover un plan ganadero a nivel nacional para aumentar la producción con buenos precios sin incrementarlos al consumidor, con mayor eficiencia de la cadena, el saneamiento industrial y la disminución de los costos de transacción	<ul style="list-style-type: none">• Calentamiento global• Desertificación y erosión de la tierra.• Elevados costos de los servicios (transporte, comunicaciones, energía, etc.)• Insuficientes controles higiénicos e impositivos• Pérdida de imagen y promoción de la carne vacuna frente a otros sustitutos, como por ej., las de aves y pescado• Falta de una política ganadera del actual gobierno (los gobiernos pasan y cambian, la ganadería sigue)

Fuente: EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS GANADEROS

APLICACIÓN A REALIZAR

CUADRO 1. MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EL NORTEÑO S.A.C	<ul style="list-style-type: none"> • Crianza de ganado de calidad con alto potencial para la producción de carne de vacuno • productos frescos (carne y lácteos) conocidos por casi todos los habitantes de la región. • Productos de calidad a precios juntos. • Supervisión de los procesos productivos. • variedad de productos lácteos y carnes • Adecuada atención al cliente y satisfacción de este 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de tecnología obsoleta y falta de orientación técnica y científica • Falta de publicidad de los productos. • Falta de control en las compras de los insumos para la elaboración de los productos lácteos • No tiene una alta recordación espontanea de la marca.
OPORTUNIDADES	FO: explote	DO: busque
<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos productos con valor agregado. • Acceso a mayores fuentes de financiamiento a tasa de intereses menores. • Crecimiento de las exportaciones del sector. • Demanda insatisfecha en el mercado exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de nuevos derivados lácteos con valor agregado para la degustación de los clientes. • Captar clientes del mercado Regional de Piura. • Abrir sucursales en la ciudad de Piura 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar la maquinaria y equipos utilizables durante el procesamiento de productos lácteos • Incrementar la publicidad y marketing en la empresa para la identificación con la marca y lograr incrementar las ventas. • Elaboración de estándares y políticas de ventas. • Mayor capacitación al personal.
AMENAZAS	FA: Confronte	DA: Evite
<ul style="list-style-type: none"> • No cumplir con las exigencias del mercado en relación a productos naturales. • Fenómeno del Niño (escases de pasto como fuente de alimento del ganado vacuno) • Políticas del Gobierno. • Existencia de nuevos Competidores con alto grado de tecnología. • Competencia ilegal. 	<p>Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación al personal, desarrollar estrategias de venta y de cómo lograr aumento en su rentabilidad y creando un posicionamiento sostenible en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de sus servicios. • Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa.

FUENTE: Elaboración Propia

Cuadro 2. PLAN DE ACCIÓN

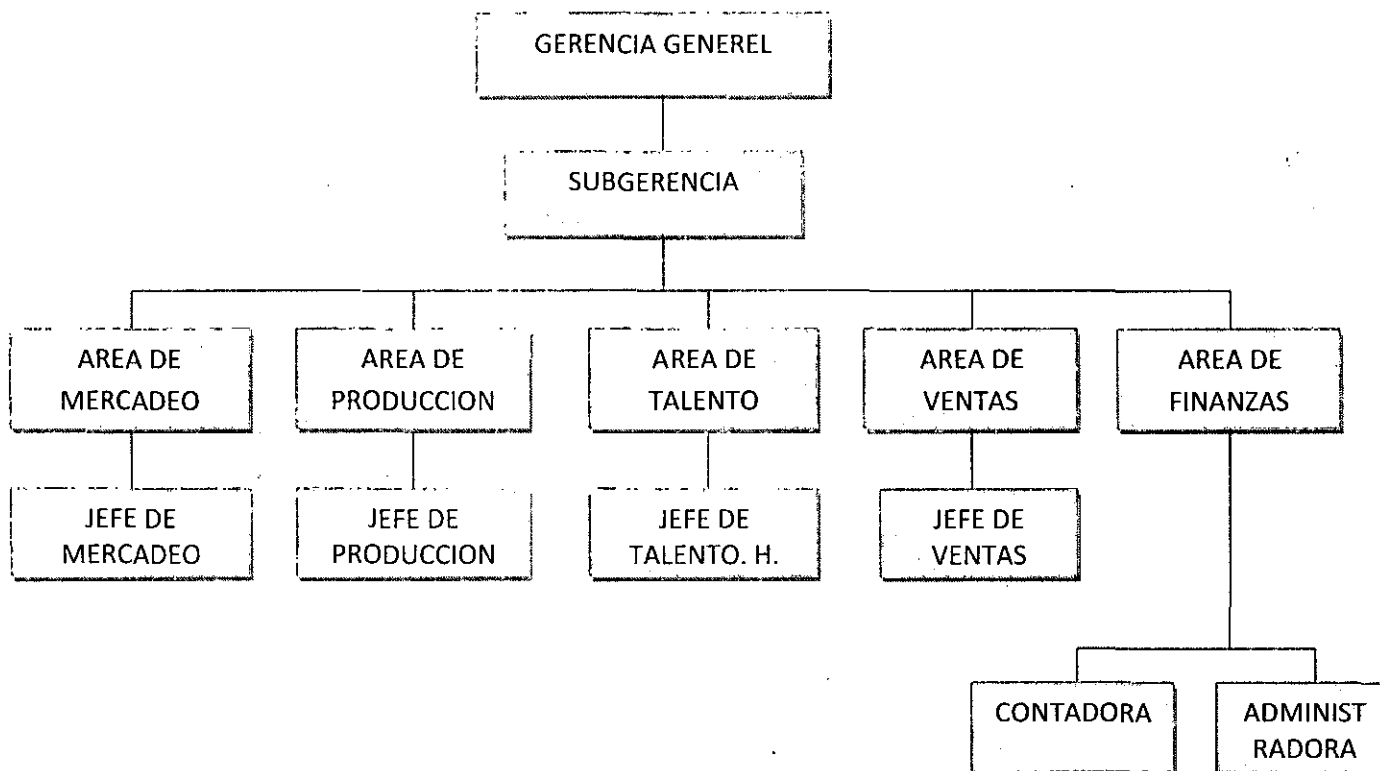
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Instrumento para lograrlo	Responsable	plazo
Lograr los productos tengan una acogida en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Captar clientes de la Región Piura a través de degustaciones y publicidad • Suministrar información correspondiente al tipo de producción que maneja la empresa Esmeralda 	<ul style="list-style-type: none"> • Se empleara el marketing, publicidad por lo diferentes medios de comunicación. • Elaboración de nuevos sabores para ver de alguna forma el grado de aceptación que han tenido para los clientes estos nuevos productos. 	EL NORTEÑO S.A.C	2035
Aumentar el número total de clientes fijos	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminar los servicios y soporte técnico entregado. • De acuerdo Al portafolio de productos y servicios entregar atención específica e independiente del número de clientes. • A mayor número de clientes, mayor rotación de productos e implementación de nuevos y mejores servicios. • Acuerdos y alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso base de datos que permita un mayor acceso a posibles clientes • Diseñar nuevos canales de comercialización como página web y el diseño de un blog en internet para mantener contactos con nuevos clientes 	EL NORTEÑO S.A.C	2035
Ser empresa sólida en el mercado piurano.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociar a las empresas para adquirir materia prima en volumen • Modernizar la maquinaria y equipos utilizados. • Capacitar al personal y contratar personal calificado. • Brindar y una mejor y más amplia atención de las necesidades de los clientes. • Atención personalizada, productos de más alta calidad, asistencia profesional más óptima y la convicción a sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Esto lograra tener buenos proveedores que nos abastezcan de materia prima así como clientes potenciales a nivel nacional 	EL NORTEÑO S.A.C	2035

FUENTE: Elaboración Propia

4 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa, actualmente no cuenta con un organigrama bien estructurado, por lo cual, se realizo una estructura vertical siendo esta la mas apropiada, de acuerdo a las actividades, procesos y necesario particularmente para la empresa.

Ilustracion 1. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

4.5 ÁREAS ORGANIZACIONALES. Debido a que la empresa no tiene claramente definido sus procesos y áreas, se hizo el siguiente análisis por parte del autor:

- **ÁREA ADMINISTRATIVA**

Se requiere un gerente o subgerente que cuente con una amplia experiencia en el campo de producción y venta, para que desempeñe bien su labor. Que ofrezcan programas de motivación y capacitación por la misma empresa; Que tenga buena comunicación con los empleados.

- **ÁREA DE MARKETING**

- Se cuentan con clientes fijos
- Falta de comunicación y planes publicitarios.
- No cuenta con una imagen corporativa y distintivos de personal

- **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

- La empresa no cuenta con investigación de mercados y no mide su participación.
- No existe producción de nuevos productos.
- Según los requerimientos se adquieren diversos programas para facturación y control de materiales.

- **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

- Buenos materiales
- Disposición de material primas a tiempo
- Buenas condiciones físicas de temperatura
- Garantía en los productos ofrecidos

- **ÁREA DE TALENTO HUMANO**

- Buena comunicación con todo el personal independientemente del cargo que ocupe.
- No existe seguimiento de planes de incentivos
- Debe ser constante con la capacitación constante del personal

- **ÁREA DE FINANZAS**

- Se necesita buena relación con entidades financieras que permita el financiamiento
- se cuenta con buena rentabilidad por las ventas
- necesidad de incrementar las utilidades de la empresa
- no existe un presupuesto mensual de ventas y de ganancias

- **SITUACIÓN FINANCIERA.**

Para la empresa, es uno de los puntos de mayor priorización pues son conscientes que de esta área se desprende el buen funcionamiento y desempeño de la organización y sus colaboradores y que la rentabilidad es la variable que reina y determina el éxito de la empresa.

5 PLANEACION ESTRATEGICA

Es importante tener en cuenta, que antes de este estudio la empresa no contaba con una planeación estratégica adecuada, por tanto se desarrolló:

10.1 MISIÓN

La empresa Comercializadora de Productos Ganaderos dedicada a la producción y comercialización ofreciendo variedad, innovación de alta calidad logrando superar las expectativas de los mismos satisfaciendo así las exigencias de nuestros clientes.

10.2. VISIÓN

Para el año 2035, ser una empresa auto sostenible, con proyección nacional, será la empresa líder en mercado de comercialización, logrando nuevos niveles de éxito competitivo, generando un crecimiento armónico y sostenido de la empresa, de sus colaboradores y excelencia en la satisfacción de nuestros clientes.

9.3. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

- **Honestidad:** Para nuestra empresa es importante que los empleados se comporten y expresen de forma coherente y sincera de acuerdo a los valores de verdad y justicia que espera la sociedad de nosotros como seres humanos y como empresa.
- **Rectitud:** Se debe luchar porque exista siempre un clima de rectitud y confianza en lo que se hace y que esto se vea reflejado en las actitudes y actividades que realicen sus trabajadores, para el bien propio y el de todas las instituciones.
- **Lealtad:** Nuestros colaboradores deben contar con el compromiso de apoyar y defender nuestra empresa en todo momento, teniendo como base la veracidad y equidad que la empresa busca y promueve.

- **Confiabilidad:** Nuestra empresa y sus colaboradores como parte integral de la misma busca que los resultados dados sean acordes y cumplidores de nuestra promesa de servicio.
- **Sensibilidad:** Se busca que cada uno de los empleados perciba adecuadamente las necesidades de nuestros clientes para así ofrecer el producto que el espera recibir de nosotros y nuestra empresa.

9.4. NORMAS

- **Asociación:** La empresa se asociará solo con personas y organizaciones de buena reputación.
- **Comunicar a la gerencia** las atenciones monetarias o significativas por parte de los clientes.
- **Seguir la norma de prudencia** y en caso de tener duda consultar con su superior.
- **Libertad de autonomía.**
- **Comunicar a todos los empleados** las normas no suponer que el empleado las conoce.
- **Tomar los datos de los clientes** en cada intercambio comercial, con el fin de realizar un CRM, que permita conocer sus gustos, preferencias.
- **Los empleados recibirán capacitación anual** para actualizar y reforzar el servicio prestado.

10. ANÁLISIS INTERNO

10.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET

Cuadro2. Árbol de competencias de Marc Giget

	ANÁLISIS PASADO	ANÁLISIS PRESENTE	ANÁLISIS FUTURO
RAIZ	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar que la Empresa cuenta con años de experiencia en el sector ganadero y comercializador de productos lácteos, no había definición de la estrategia • No se ofrecían capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con unos clientes fijos a los cuales se les atiende diariamente • Se ha definido la estrategia de POSICIONAMIENTO para la empresa a nivel de la región • Se ofrecen capacitaciones dirigidas a estudiantes, técnicos, tecnólogos, profesionales y ganaderos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una mejor ubicación e instalaciones acordes con el mercado creciente y con su especialización, así como de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial que ubica dichas empresas en un sector fuera del casco rural • Organización tanto de funciones como de procesos claros tanto para el cliente externo como para los colaboradores • Ser pioneros en procesos de Biotecnología Reproductiva. • Ofrecer las mismas capacitaciones al mismo público pero adicionándole giras ganaderas que permitan hacer un recorrido por toda la zona o por fincas de la región donde estén implementando la biotecnología reproductiva
	ANÁLISIS PASADO	ANÁLISIS PRESENTE	ANÁLISIS FUTURO
TRONCO	<ul style="list-style-type: none"> • Se trabajaba con estrategias empíricas sobre las ideas de los socios • Se logra tener una buena base de clientes con los que se trabaja debido a la 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del Direcccionamiento Estratégico para la empresa en el área de mercadeo. • Se consolida una buena relación con entidades financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del Plan Estratégico • Personal altamente capacitado en las labores • Implementación de un sistema organizado, flexible y de continua mejora para el manejo de clientes

	<p>trayectoria que lleva la empresa en el mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se logra tener una amplia oferta de productos regionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque no se tiene un programa de PQR, se intenta dar respuesta a inconvenientes de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema de PQR ágil en respuestas efectivas al Cliente
RAMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Se entrega el servicio en los tiempos acordados con el cliente debido a un buen stock de inventario y el manejo en un solo sitio de varios productos • El nivel de ventas no se consideraba vital en la economía de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas instalaciones para el Área de ventas. • Las ventas se consideran importantes en todo momento, debido a que si no se generan en gran medida, no se darán utilidades para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de las áreas con altos estándares de orden y limpieza • Personal debidamente uniformado e identificado. • La empresa quiere apuntarle a un gran crecimiento de las ventas frente a los servicios que ofrece teniendo como público objetivo las entidades públicas.

Fuente: Elaboración Propia

11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
VISION	“EL NORTEÑO”, es una empresa piurana dedicada a la producción y comercialización de productos regionales ofreciendo variedad, innovación de sabores y alta calidad logrando superar las expectativas de los mismos satisfaciendo así las exigencias de nuestros clientes.		MISION		Para el año 2035, ser una empresa auto sostenible, con proyección nacional, EL NORTEÑO, será la empresa líder en mercado de comercialización de productos regionales, logrando nuevos niveles de éxito competitivo, generando un crecimiento armónico y sostenido de la empresa, de sus colaboradores y excelencia en la satisfacción de nuestros clientes.	
	MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	MED AL 2035	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
p. financiera	Lograr las proyecciones de ventas	Logar las ventas de producto regionales	Ventas Facturadas en el año	70%	1. Desarrollar campañas publicitarias para divulgar y promocionar las ventajas del uso de los productos. 2. Formar y capacitar el equipo de ventas 3. Promocionar ventas intensivamente 4. Estrategias de Publicidad por medio de la página de internet	Fuerza de Ventas
p. clientes	Aumentar la credibilidad de los productos debilitar el crecimiento de sustitutos ..logar grado de competitividad en el sector	Aumentar la credibilidad de los productos	Clientes Facturados / Clientes Contactados	60%	1. Educar a los clientes sobre el beneficio de productos regionales 2. Crear incentivos para que los clientes compren insumos 100% naturales 3. Añadir un valor emocional al consumo de los productos 4. Crear una imagen positiva transmitida por los aliados estratégicos	Aliados Estratégicos
		Debilitar el crecimiento de los sustitutos para la producción	Grado de participación	50%	1. Benchmarking para lograr mejores prácticas. 2. Aprovechar nuevas tendencias saludables para atraer nuevos clientes 3. Promocionar hábitos saludables	Investigadores I+D

		ganadera			4. Insistir en los beneficios derivados de los productos	
		Lograr posicionamiento en el mercado	Estudios de Satisfacción del Cliente	60%	1. Brindar varias opciones de compra para diferentes sectores. 2. Identificar segmentos de mercados donde se quiere llegar 3. Generar atributos de marca	Fuerza de Ventas
		Lograr grado de competitividad	Nivel de Competitividad por medio de la eficacia operacional e imagen	Promedio del sector	Identificar ventajas competitivas 2. Elaborar planes de desarrollo tecnológico 3. Crear Estrategias de Diferenciación 4. Brindar asistencia técnica especializada y personalizada 5. Certificar los procesos y el laboratorio	Aliados Estratégicos
	MAPA ESTRATEGICO	OBJETVO ESTRATEGICO	INDICADORES	MED 2035	INDICACIONES ESTRETIGOS	RESPONSABLE
P. procesos	Incrementar las Alianzas	Incrementar las alianzas estratégicas	Ejecución de proyectos	7 grupos	1. Fomentar asociatividad entre productores, empresarios e investigadores. 2. Generar un ambiente atractivo y óptimo para la inversión. 3. Crear acuerdos de Investigación y Desarrollo Ejecución de proyectos	Accionistas
	Estratégicas Desarrollo de nuevos productos	Desarrollar productos nuevos	# Productos Nuevos / Total de productos producidos	3	1. Capacitar y Motivar a los especialistas 2. Crear cadena del valor del cliente para cumplir requerimiento 3. Crear productos bajos requerimientos de los clientes	Investigadores I+D

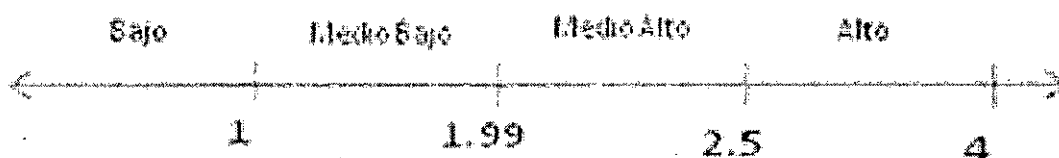
12. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

Para la Elaboración de la Matriz de Factores Internos (MEFI), se necesitan realizar los siguientes pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

La escala para calificar dicha matriz, cuenta con los siguientes intervalos:

Ilustración 3 Escala evaluación MEFI



Fuente: Docente Darío Sierra, Universidad de la Sabana

Cuadro 9 Matriz MEFI

Factores Internos Claves	Valor	Clasif.	Puntu.Total
Fortalezas			
1. Trayectoria de varios años en el mercado	0,05	3	0,15
2. Relaciones de negocios con clientes	0,06	4	0,24
3. Personal calificado	0,04	3	0,12
Debilidades			
1. Comunicación directa con el Proveedor	0,05	2	0,1
2. Ventas	0,02	2	0,04
3. Procesos de control de calidad	0,1	2	0,2
4. Financiamiento de Actividades	0,03	2	0,06
5. Amplia gama de productos	0,05	2	0,1
6. Planta física	0,03	1	0,03
7. Amplia base de clientes	0,05	2	0,1
8. Falta de personal con conocimiento en nuevas Tecnologías	0,04	2	0,08
9. Falta de nuevas tecnologías	0,09	1	0,09
10. Faltan acuerdos con proveedores para mejores Tratos sociales.	0,06	2	0,12
11. Falta de delimitación física de los diferentes Procesos	0,07	2	0,14
12. Falta de una imagen representativa interna (Uniformes, espacios)	0,02	1	0,02
13. Planeación Organizacional	0,07	1	0,07
14. No existe programa de mantenimiento de clientes, CRM	0,08	1	0,08
15. Comunicación interna	0,01	2	0,02
16. Acumulación de stock de inventario	0,05	1	0,05
17. Falta software de inventarios	0,03	1	0,03
TOTAL	1		1,84

Fuente: El Autor.

En conclusión, al analizar la escala la empresa EL NORTEÑO S.A.C, se encuentra en intervalo de calificación medio bajo, por tanto se requiere mejorar invirtiendo en conocimiento, además de implementación de nuevas tecnologías, definiendo claramente cada uno de sus procesos para brindar un PRODUCTO con mayor rentabilidad y tiempos menores de entregas, para lo cual, es necesario reforzar también la planeación organizacional, y reforzar programas de CRM, que permita a la organización generar valor agregado para sus clientes.

A pesar que la empresa tiene buena relación con clientes que reconocen la empresa por su tradición y trayectoria, como un buen prestador del servicio, se están desaprovechando estas fortalezas internas, por las debilidades anteriormente descritas, que le impiden a la empresa, mantenerse sólida para ir a buscar nuevos clientes y mercados, y de esta manera, aumentar sus utilidades, mitigando la competencia y ganando participación en el mercado de PIURA.

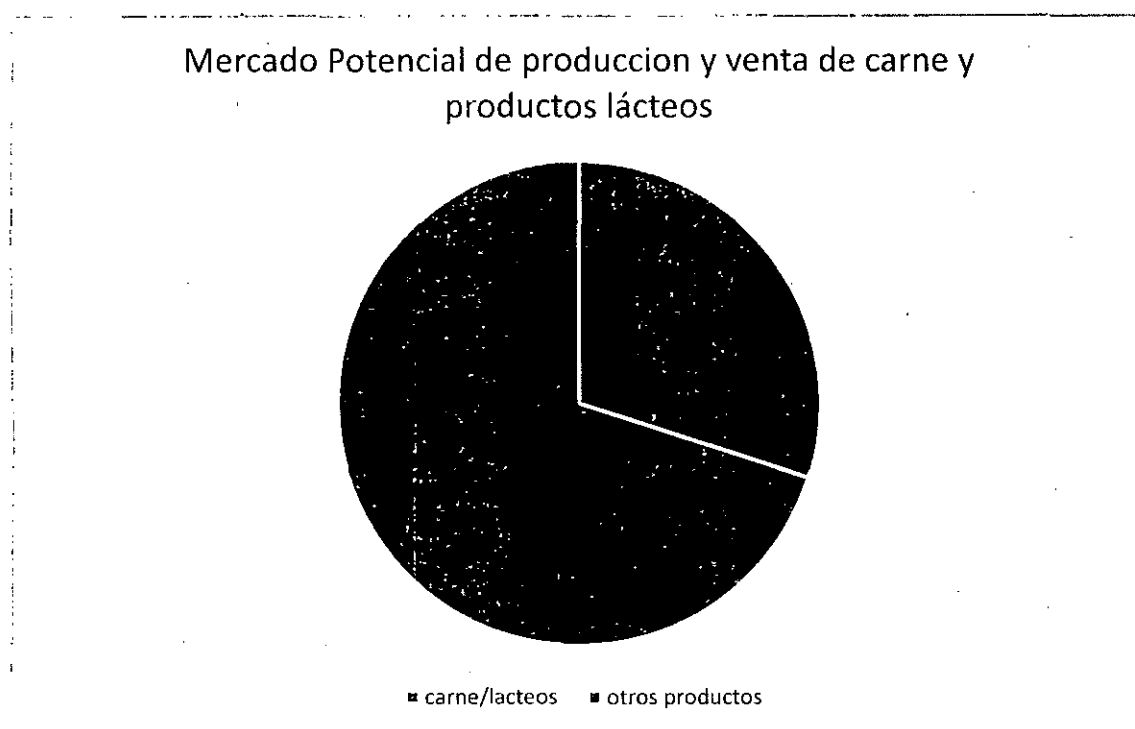
12.2. VARIABLES INTERNAS

Las variables internas, se escogen, después de analizar y conocer el interior de la empresa, y determinar, cuales son las críticas de cambio, que impactan a la organización de manera positiva y negativa, por tanto para la empresa EL NORTEÑO en particular, estas variables son:

- Trayectoria en el mercado.
- Instalaciones y adecuación
- Bases de Clientes
- Financiamiento
- Servicios
- Mano de Obra calificada (RRHH)
- Ventas
- Calidad del Producto
- Capacitación
- Tecnología
- Acuerdos Comerciales

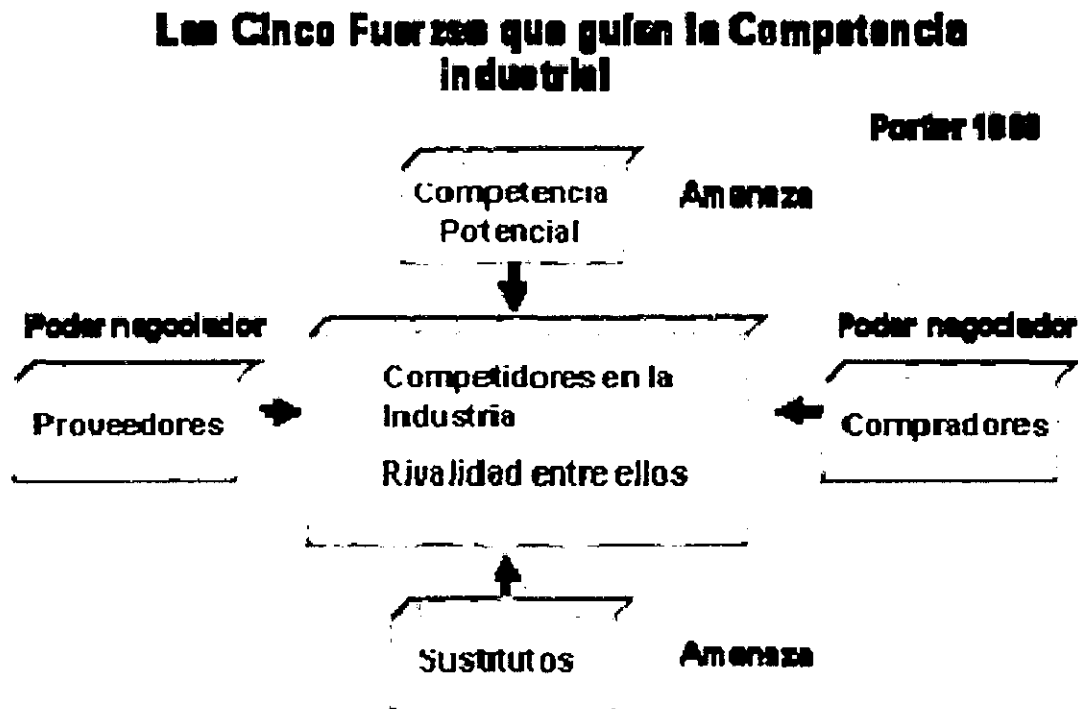
- Procesos
- Imagen Corporativa
- Planeación interna
- Servicios Post Venta (CRM)
- Comunicación
- Inventarios
- Software

13. ANÁLISIS SECTORIAL



13.1. ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LAS CINCO FUERZAS

Ilustración 4 Fuerzas de Porter



Fuente: MACDANIEL Carl y GATES Roger, Investigación de Mercados Contemporánea Cuarta Edición, Diamante de Porter, Editorial Thompson, Pág. 290, Buenos Aires, 2005.

A continuación, se pretende realizar un análisis con cada una de las 5 fuerzas de Porter, con el fin de realizar un análisis que le permita a la empresa EL NORTEÑO, entender mejor la situación en la que se encuentra el sector, en el que se encuentra.

13.1.1. Barreras De Entrada.

Existen bajas barreras de entrada a esta industria, lo que quiere decir que la competencia cada vez es mayor, ya que se requiere de conocimientos mínimos para realizar estas actividades puesto que el KNOW HOW es fácil de adquirir y los requerimientos de capital, equipos y mano de obra son muy pocos.

□ El sector en su afán de conseguir ventajas absolutas en sus costos ofrece a los clientes independientes que sean particulares o de compañías de seguros, está buscando día a día la optimización de sus recursos para de esta forma ofrecer a sus clientes precios justos en sus productos.

☐ Sin lugar a duda la competencia, al momento de darse cuenta que hay una empresa más fuerte y consolidada busca de manera inmediata la forma de atacar a sus clientes, de manera que consiga que sus clientes los prefieran y no que se dejen arrastrar por la competencia.

13.1.2. Determinantes De La Amenaza De Sustitución.

☐ Las presiones competitivas que surgen en esta industria de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina o bajan, y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.

☐ Los costos de desplazamiento para los clientes no es mayor, debido a que las empresas de la misma actividad, se encuentran concentradas en un mismo sector, lo que hace que el cliente tenga varias alternativas, pero lo que busca la empresa realmente es que el cliente llegue y una vez este dentro de las instalaciones no se valla sin antes haber comprado el producto o servicio que fue a buscar, por tal razón los precios son asequibles y de calidad.

13.1.3. Determinantes Del Poder De Negociación Del Proveedor.

La comercialización de productos regionales se encuentra fragmentada ya que existen muchas empresas y cada una con poca participación en el mercado lo que intensifica la rivalidad. Es por esto que buscan diferenciarse frente a las otras en calidad, formalidad, rapidez, flexibilidad y costos en cada uno de los servicios y/o productos que ofrecen.

☐ Actualmente la empresa compite con grandes concesionarias, empresas de mayor consolidación en el sector y otras de menor participación en el mercado, las cuales brindan iguales productos pero unas con mayor posicionamiento de nombre o marca en el gremio.

☐ Para esta industria el número de proveedores que distribuyen la materias primas para el caso del banano es muy alto, debido a la cantidad de marcas en el mercado, similares

en precios y calidad, pero al momento que una empresa se certifica deben cambiar las materias primas, lo que hace que se incrementen los costos y por ende trabajen con marcas certificadas de excelente calidad, que le permita ser de respaldo frente a los clientes.

□ Las empresas proveedoras no ven como actividad la integración hacia adelante pues afirman que ese no es la razón de ser de ellas.

13.1.4. Determinantes Del Poder De Negociación Del Comprador.

Los compradores tienen alto poder de negociación en la comercialización siendo en este caso los clientes particulares, ya que estos pueden decidir cuál producto tomar dependiendo de los precios y de la calidad ofrecida, ya que existe en la media gran rivalidad entre las empresas.

- Se debe considerar que el número de compradores es reducido generando que un vendedor tenga mayor disposición a hacer concesiones en el precio, calidad y tiempo de entrega, los costos de desplazamiento en este caso es menor para el comprador debido a que varias de las empresas vendedoras de insumos asumen este costo.
- En las empresas del sector pocas ven la posibilidad de hacer una integración hacia atrás, pues aseguran que de ser así se estarían desvinculando de su actividad principal que es la producción y comercialización de productos regionales.
- Teniendo en cuenta que los competidores se encuentran ubicados en un mismo sector, el cliente cuenta con variedad de ofertas, razón por el cual las empresas hacen el esfuerzo de mantener un precio justo que le permita diferenciarse de su competencia y fidelidad de sus clientes.
- El costo de desplazamiento para el cliente no es alto, teniendo en cuenta que las empresas dedicadas a la misma actividad que EL NORTEÑO se encuentran

cerca de ella, situación está que hace al comprador tener el poder de negociación, debido a la gran oferta y variedad de productos regionales.

- La empresa debido a la competencia que se ha venido aumentando con el paso de los años, ha visto la necesidad de entregar a sus clientes dentro de sus productos valor agregado que le permita diferenciarse de la competencia por esta razón ha optado en ofrecer a sus clientes productos de buena calidad, de manera que el cliente valla a la empresa no pensando en el precio que va a pagar sino por el producto que va a recibir mientras su estadía en la empresa, de esta manera para el cliente el precio no será el principal fin sino estará dispuesto a pagar el precio que pacte la empresa con tal de ver satisfechas sus necesidades.

13.1.5. Grado Y Determinantes De La Rivalidad

☐ En el mercado se encuentran diversas marcas que cumplen con las especificaciones requeridas lo que permite que las empresas cambien con facilidad de proveedor sin elevar sus costos teniendo estos bajos poderes de negociación.

☐ En la comercialización de productos regionales las barreras de salida son bajas, ya que no hay como tal como consecuencia de obstáculos que impidan o dificulten a las empresas del sector la salida del mercado, aquí no se obliga a las organizaciones a permanecer en el mercado, es decir que si las empresas están obteniendo malos resultados económicos e incluso pérdidas, ellas pueden salir del mercado cuando lo decidan.

14. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

A continuación se realiza el análisis de las principales debilidades y fortalezas de la empresa EL NORTEÑO frente a tres de sus competidores más importantes.

Cuadro 10 Matriz de perfil competitivo:

	EL NORTEÑO			Santa Regina		Lácteos Layaya		Molinos	
FACTORES MPORTANTES	Calificación de 0 a 1	Calificación del 1 al 4	Resultado	Calificación del 1 al 4	Resultado	Calificación del 1 al 4	Resultado	Calificación del 1 al 4	Resultado
Para el éxito	POND	CALF	POND	CALF	CALF	CALIF	POND	CALIF	POND
Calidad de productos	0.20	3.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.60
Entrega rápida	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30
Satisfacción para el cliente	0.13	3.00	0.39	4.00	0.52	4.00	0.52	2.00	0.26
Habilidades tecnológicas	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	1.00	0.10	3.00	0.30
Posicionamiento de marca	0.13	3.00	0.39	4.00	0.52	4.00	0.52	1.00	0.13
Respaldo financiero	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36	4.00	0.36	2.00	0.18
Lealtad con el cliente	0-10	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20
Participación en el mercado	0.15	2.00	0.30	4.00	0.50	3.00	0.45	2.00	0.30
SUMAS	1.00	22.00	2.75	31.00	3.90	25.00	3.25	18.00	2.27

Fuente: Elaboración Propia

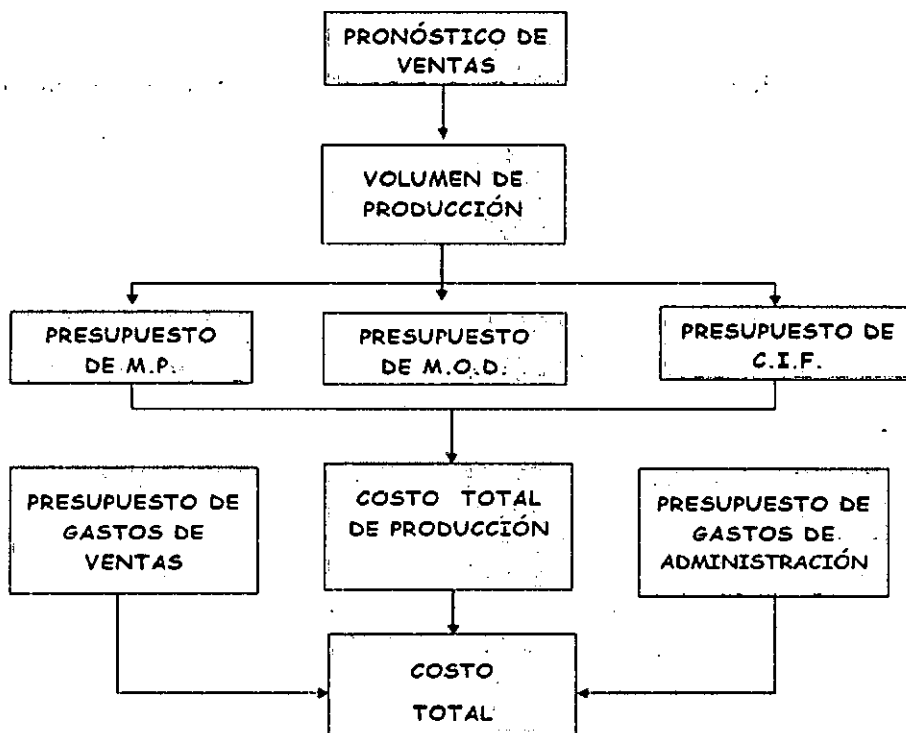
En conclusión, las mejores prácticas del mercado la tiene Santa Regina, en cuanto a Calidad de Productos, ya que es el que ofrece las mejores garantías y posicionamiento de marca, y sería el punto de referencia de la empresa, debido a ser el líder en cuanto a participación de marca que le ha permitido tener un respaldo financiero para el mejoramiento interno de sus instalaciones y procesos, que le permite tener un conocimiento y lealtad de sus clientes, particularmente en Piura.

15. PROYECCIONES

Para el desarrollo de la investigación sea utilizado proyecciones financieras como herramienta que permita ver en números el futuro de una empresa con la aplicación de una prospectiva estratégica.

A través de estas proyecciones se puede analizar si la empresa será más rentable y competitiva con la propuesta ya mencionada. Dichas proyecciones financieras han sido realizadas a 5 años, de acuerdo con el funcionamiento de la empresa.

PROCESO PARA EL CÁLCULO DEL COSTO TOTAL



PROYECCION DE MATERIA PRIMA

AÑOS	CANTIDAD	VALOR (s/.)	
		UNITARIO	TOTAL
1	2,500	1.50	3,750
2	3,125	1.50	4,687
3	3,906	1.50	5,859
4	4,883	1.50	7,324
5	5,859	1.50	8,788

PROYECCION DE MANO DE OBRA DIRECTA

AÑOS	CANTIDAD	VALOR (s/.)	
		UNITARIO	TOTAL
1	3	2,500	7500
2	3	2,500	7500
3	3	2,500	7500
4	4	2,500	10000
5	4	2,500	10000

PROYECCION DE MATERIAL INDIRECTO

AÑOS	CANTIDAD	VALOR (s/.)	
		UNITARIO	TOTAL
2015	2,500	0.9	2250
2016	3,125	0.9	2812
2017	3,906	0.9	3515
2018	4,883	0.9	4395
2019	5,859	0.9	5273

PROYECCION DE INSUMOS INDIRECTOS

AÑOS	CANTIDAD	VALOR (s/.)	
		UNITARIO	TOTAL
1	2,500	0.36	900
2	3,125	0.36	1125
3	3,906	0.36	1406
4	4,883	0.36	1758
5	5,859	0.36	2109

PROYECCION DE GASTOS DE ADMINISTRACION

AÑOS	PERONAL	GASTOS ADMINISTRATIVOS
2015	2,500	1,700
2016	2,500	1,700
2017	2,500	1,700
2018	2,500	1,700
2019	2,500	1,700

PROYECCION DE GASTOS DE VENTAS

AÑOS	PERSONAL	VALOR TOTAL S/.
2015	2	5,000
2016	2	5,000
2017	2	5,000
2018	4	10,000
2019	4	10,000

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA EL NORTEÑO S.A.C

ACTIVO	0	1	2	3	4	5
CORRIENTE:		22.503.814	42.750.285	57.658.475	73.861.258	90.990.073
CAJA BANCOS	0	22.503.814	42.750.285	57.658.475	73.861.258	90.990.073
INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0
OTROS	0	0	0	0	0	0
FIJOS	340.000.000	332.000.000	324.000.000	316.000.000	308.000.000	300.000.000
NO DEPRECIABLES	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000
DEPRECIABLES	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
-DEPRECIACION PERIODO	0	-8.000.000	-8.000.000	-8.000.000	-8.000.000	-8.000.000
-DEPRRECIACION ACUMULADA	0	0	-8.000.000	-16.000.000	-24.000.000	-32.000.000
INVERS.PERMANENTES	0	0	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	340.000.000	354.503.814	366.750.285	373.658.475	381.861.258	390.990.073
2. PASIVOS						
CORRIENTES:	0	4.351.144	8.025.085	12.017.542	18.318.377	24.897.022
SOBREGIROS	0	0	0	0	0	0
OTROS (IMPUESTOS DEL PERIODO)	0	4.351.144	3.673.941	3.992.457	6.300.835	6.578.645

IMPUESTOS						
ACUMULADOS	0	0	4.351.144	8.025.085	12.017.542	18.318.377
PASIVO MEDIANO LARGO PLAZO	32.000.000	32.000.000	32.000.000	25.600.000	12.800.000	0
ABONO CREDITOS	0	0	0	6.400.000	12.800.000	12.800.000
SALDO INICIAL CREDITO	32.000.000	32.000.000	32.000.000	32.000.000	25.600.000	12.800.000
SALDO FINAL CREDITO	32.000.000	32.000.000	32.000.000	25.600.000	12.800.000	0
TOTAL PASIVOS	32.000.000	36.351.144	40.025.085	37.617.542	31.118.377	24.897.022
3. PATRIMONIO						
CAPITAL	308.000.000	308.000.000	308.000.000	308.000.000	308.000.000	308.000.000
RESERVAS DEL PERIODO	0	1.015.267	857.253	931.573	1.470.195	1.535.017
RESERVAS ACUMULADAS	0	0	1.015.267	1.872.520	2.804.093	4.274.288
UTILIDAD PRESENTE						
EJERCICIO	0	9.137.403	7.715.277	8.384.160	13.231.754	13.815.154
UTILIDADES ACUMULADAS	0	0	9.137.403	16.852.679	25.236.839	38.468.593
TOTAL PATRIMONIO	308.000.000	318.152.670	326.725.199	336.040.932	350.742.881	366.093.051
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	340.000.000	354.503.814	366.750.285	373.658.475	381.861.258	390.990.073

De acuerdo con EL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA se debe tener en cuenta que la concentración de los activos se encuentra en los activos fijos depreciables donde están ubicados los terrenos totales de la finca. Además en el proyecto también se incluyen otros ingresos producidos en la totalidad de los terrenos. Entre los pasivos corrientes se cuenta con deudas a corto plazo y una a mediano plazo (obligación financiera). El patrimonio constituido por el capital, reservas, y utilidades siempre positivo en cada periodo

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA EL NORTEÑO S.A.C

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS:						
VTAS NETAS	0	63.798.897	61.478.289	62.822.172	68.730.869	67.132.417
-COSTO VENTAS	0	35.614.942	35.551.677	35.833.841	35.751.987	35.499.559
UTILIDAD BRUTA	0	28.183.955	25.926.612	26.988.331	32.978.882	31.632.858
-GASTOS FINANCIEROS	0	5.680.141	5.680.141	5.680.141	3.976.099	1.704.042
-GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VTAS	0	0	0	0	0	0
-GASTOS DEPRECIACION	0	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
=UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	0	14.503.814	12.246.471	13.308.190	21.002.783	21.928.815
-IMPUESTOS (30%)	0	4.351.144	3.673.941	3.992.457	6.300.835	6.578.645
=UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS	0	10.152.670	8.572.530	9.315.733	14.701.948	15.350.171
-RESERVAS (10%)	0	1.015.267	857.253	931.573	1.470.195	1.535.017
=UTILIDAD POR DISTRIBUIR	0	9.137.403	7.715.277	8.384.160	13.231.754	13.815.154

Sobre el resultado de pérdidas y ganancias se observa que las ventas netas oscilan entre el 61.4 y el 67.1 que son la base del 100%, el costo de ventas es del 55 % aproximadamente, la utilidad bruta correspondería a un 45%, aumentando en cada periodo, gastos financieros son del 8.9 % en los tres primeros periodos disminuyendo en los dos últimos. La utilidad neta esta entre un 15.9 y un 22.8 %. Reservas del 10%.

INDICADORES FINANCIEROS- EL NORTEÑO S.A.C

INDICADORES	FORMULA	1	2	3	4	5
1. LIQUIDEZ						
1.1. CAPITAL TRABAJO	AC-PC	18.152.670	34.725.199	45.640.932	55.542.881	66.093.051
1.2. LIQUIDEZ	AC/PC	5,2	5,3	4,8	4,0	3,7
2. ACTIVIDAD/EFICIENCIA						
2.7. ROTACION ACTIVOS TOTALES	vtas /actvs totales	0,18	0,17	0,17	0,18	0,17
3. ENDEUDAMIENTO						
3.1. NIVEL ENDEUDTO	Total pasivos/activos totales	0,10	0,11	0,10	0,08	0,06
3.2.SOLVENCIA TOTAL	Patrimonio/ACTIVO FIJO	0,96	1,01	1,06	1,14	1,22
4. RENTABILIDAD						
4.1.MARGEN BRUTO UTILIDAD	utilidad bruta/vtas netas	44%	42%	43%	48%	47%
4.2. MARGEN OPERACIONAL	utilidad operativa /vtas netas	23%	20%	21%	31%	33%
4.3.. MARGEN NETO DE UTILIDAD	utilidad neta/vtas netas	14%	13%	13%	19%	21%
4.4. RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL	utilidad neta/activo total	3%	2%	2%	3%	4%
4.5.RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	utilidad neta/patrimonio	3%	2%	2%	4%	4%
5. SISTEMA DUPONT						
5.1. RENTABILIDAD SOBRE VTAS	utilidad neta /vtas	14%	13%	13%	19%	21%
5.2. ROTACION ACTIVOS	vtas /activos totales	0,18	0,17	0,17	0,18	0,17

Los indicadores financieros demuestran que la empresa dispone de recursos para pagar sus deudas a corto plazo, tiene liquidez, el nivel de endeudamiento es bajo, se cuenta con buenos márgenes, el margen neto de utilidad que va desde el 13% hasta el 21% en los cinco periodos.

FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA EL NORTEÑO S.A.C

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
SALDO CAJA AÑO ANTERIOR	0	0	22.503.814	42.750.285	57.658.475	73.861.258
INGRESOS:						
PRESTAMO INVERSION	32.000.000					
APORTE SOCIOS	8.000.000					
INGRESO POR VENTAS+ICR	0	63.798.897	61.478.289	62.822.172	68.730.869	67.132.417
TOTAL INGRESOS	40.000.000	63.798.897	83.982.103	105.572.457	126.389.343	140.993.675
EGRESOS:						
INVERSION	40.000.000					
COSTO COMPRAS/PRODUCCION	0	35.614.942	35.551.677	35.833.841	35.751.987	35.499.559
GASTOS ADMINISTRACION	0	0	0	0	0	0
GASTOS VENTAS	0	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS INTERESES	0	5.680.141	5.680.141	5.680.141	3.976.099	1.704.042
ABONO A CAPITAL	0	0	0	6.400.000	12.800.000	12.800.000
OTROS	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	40.000.000	41.295.083	41.231.818	47.913.982	52.528.085	50.003.601
SUPERAVIT O DEFICIT	0	22.503.814	42.750.285	57.658.475	73.861.258	90.990.073
SALDO CAJA	0	0	0	0	0	0
SALDO FINAL CAJA	0	22.503.814	42.750.285	57.658.475	73.861.258	90.990.073

El flujo de caja nos muestra unos ingresos por préstamo inversión del proyecto (\$32.000.000) aporte de socios (\$8.000.000) y ventas, que superan los egresos por costos de producción, intereses y abonos a capital por el préstamo adquirido. El saldo final de caja en cada periodo es ascendente nos demuestra la solidez de este proyecto

PLAN AMORTIZACION DEL CREDITO

periodo	saldo inicial	intereses	capital	cuota	saldo final	INTERES	CAPITAL
0	-32.000.000			-32.000.000	-32.000.000		
1	32.000.000	2.840.071		2.840.071	32.000.000		
2	32.000.000	2.840.071		2.840.071	32.000.000	5.680.141	0
3	32.000.000	2.840.071		2.840.071	32.000.000		
4	32.000.000	2.840.071		2.840.071	32.000.000	5.680.141	0
5	32.000.000	2.840.071		2.840.071	32.000.000		
6	32.000.000	2.840.071	6.400.000	9.240.071	25.600.000	5.680.141	6.400.000
7	25.600.000	2.272.056	6.400.000	8.672.056	19.200.000		
8	19.200.000	1.704.042	6.400.000	8.104.042	12.800.000	3.976.099	12.800.000
9	12.800.000	1.136.028	6.400.000	7.536.028	6.400.000		
10	6.400.000	568.014	6.400.000	6.968.014	0	1.704.042	12.800.000

En el plan de amortización tenemos un valor del crédito por \$32.000.000, con un DTF nominal del 16.65%. El pago del crédito es semestral vencido con un periodo de gracia de 24 meses, donde solo se paga intereses, terminado este tiempo se empieza a hacer pagos de capital.

TIR- VPN

	0	1	2	3	4	5
Ingresos menos Egresos	-8.000.000	19.905.985	25.926.612	26.988.331	32.978.882	31.632.858
Intereses sobre el Crédito		5.680.141	5.680.141	5.680.141	3.976.099	1.704.042
Amortizaciones		0	0	6.400.000	12.800.000	12.800.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-8.000.000	14.225.843	20.246.471	14.908.190	16.202.783	17.128.815
Impuestos		5.263.562	7.491.194	5.516.030	5.995.030	6.337.662
APORTE ICR						8.277.971
UTILIDAD NETA	-8.000.000	8.962.281	12.755.277	9.392.160	10.207.754	19.069.124
TIR (%)	0,12	125,87%	125,86536%	VPN 12%	34.163.164	34.163.164

El análisis financiero y económico indica que es muy factible la implementación de una propuesta de una prospectiva estratégica en una empresa ganadera. Donde se tienen una TIR de 125.87% y un VPN de \$34 163 164.

16. CONCLUSIONES

- Realizar evaluación permanente sobre el Plan Prospectivo Estratégico diseñado previamente hasta el año 2035, con el fin, que durante el proceso de desarrollo, se esté mejorando la ejecución de los Objetivos Estratégicos y sus respectivas acciones.
- Establecer el análisis financiero para las iniciativas estratégicas de ejecución inmediata con el objeto de alcanzar el desempeño deseado por la organización.
- EL NORTEÑO está en la capacidad de dar calidad en producto para satisfacer la tendencia del mercado en cuanto a alimentación saludable, pero debe aumentar su capacidad ante un éxito de las estrategias planteadas en este proyecto.
- La identificación de las estrategias Competitivas permiten relacionar a EL NORTEÑO con su entorno, buscando su éxito continuo, estableciendo su posición competitiva y manteniendo la empresa al ritmo de las tendencias del mercado, reorientado hacia una producción de mayor valor agregado.
- De acuerdo con los Objetivos Estratégicos formulados, la empresa conoce las posibles acciones a seguir para el cumplimiento de los mismos, define su viabilidad e implementación en un tiempo definido por el Plan, determinando así acciones de ejecución inmediata, a mediano y largo plazo.

17. RECOMENDACIONES

- Realizar evaluación permanente sobre el Plan Prospectivo Estratégico diseñado previamente hasta el año 2035, con el fin, que durante el proceso de desarrollo, se esté mejorando la ejecución de los Objetivos Estratégicos y sus respectivas acciones.
- Reformular los cinco objetivos que no resultaron estratégicos en el consenso de los expertos de la Organización, puesto que a cada uno de ellos se le hizo la misma iteración (cuatro veces).
- Establecer el análisis financiero para las iniciativas estratégicas de ejecución inmediata con el objeto de alcanzar el desempeño deseado por la organización.
- Crear otra categoría presupuestal en la cual se encuentren los gastos estratégicos para implementar las iniciativas de inmediato, mediano y largo plazo; independiente de los gastos operativos y gastos de capital de la empresa. Todo lo anterior con el propósito de crear disciplina en la ejecución del presupuesto.

18. REFERENCIA BIBLIOGRAFIA

- RAMÍREZ, Álvaro. Material de la Cátedra de Prospectiva; Universidad de la Sabana, Septiembre, 2012.
- JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON. Dirección Estratégica. Editorial Pearson. Séptima Edición 2006.
- HARRISSON y St. JOHN. Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thompson. Segunda Edición. 2002.
- GODET MICHEL. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfa omega. 1999
- MIKLOS TOMAS, TELLO María Elena, Planeación Prospectiva, Editorial Limusa S.A, Grupo Noriega - Editores México 1995 117- 118p
- http://sanmigueldepiura01.blogspot.com/2010_11_01_archive.html
- www.esyes.com.ar/index.php?option=com_content&view=acreditacion.unillanos.edu.co/
- Mc Daniel Hair Lamb, Marketing, SextaEdicion, Mexico, 2002, Ed. Thomson Learning, Pag 698
- fuente: www.gestiopolis.com
- <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- HiebingRoman G, Cooper Scott Jr, ¿Cómo preparar el exitoso plan de Mercadotecnia?, Editorial McGraw – Hill Interamericana, México, 1992.
- Mojica Francisco Jose, Los árboles de competencias, estrategia de innovación en la empresa- Ennovate Innovación y tecnología – Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica,
- Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2011.
- Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>.

19. ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA

	PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
G	¿La empresa EL NORTEÑO EIRL, requiere de un Plan Prospectivo Estratégico al 2035, que le permitirá incrementar el reconocimiento en el mercado de comercialización y por lo tanto aumentar su capacidad competitiva?	Desarrollar un Plan Prospectivo Estratégico para la empresa EL NORTEÑO EIRL, que permita incrementar su capacidad competitiva.	¿De qué manera el Plan Prospectivo Estratégico al 2035 permitirá que la Empresa “EL NORTEÑO EIRL” incremente su Capacidad Competitiva?
E1	¿Es necesario hacer un análisis estructural del sistema para determinar las variables estratégicas que lo afectan?	Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.	A través de un Plan Prospectivo Estratégico se podrá realizar un análisis estructural del sistema para determinar las variables estratégicas que lo afectan.
E2	¿Es necesario Realizar un estudio para conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto (2035)?	Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto (2035).	La empresa EL NORTEÑO EIRL necesita Realizar un estudio para conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto (2035)
E3	¿Existe un sistema de Planeación Organizacional adecuado en la empresa EL NORTEÑO EIRL?	Elaborar un sistema de Planeación Organizacional y poder construir un cuadro de Mandos para la empresa EL NORTEÑO EIRL.	La empresa EL NORTEÑO EIRL no cuenta con un Sistema de Planeación Organizacional.